

LISA GANSKY
THE MESH

Традиционные компании следуют простой формуле: создать товар или услугу, продать, получить деньги. Продвинутые компании «продают» один и тот же продукт много раз при помощи платформ совместного пользования, позволяющих каждому в нужное время и за адекватную цену получить доступ к персонализированным продуктам, не приобретая их в собственность. Реализующие mesh-модель компании используют социальные медиа, беспроводные сети и многочисленные источники данных, чтобы связать поставщиков и покупателей самых разнообразных продуктов в любое время и в любом месте.

Лиза Гански показывает, как на основе этой модели могут создаваться прибыльные компании, формироваться заслуживающие доверия бренды и лояльные сообщества, которые позволяют клиентам реже покупать, а чаще использовать товары и услуги.

Лиза Гански не только идеальный гид по mesh-модели, но и прекрасный мотиватор. С этой книгой вы начнете с заметок, а потом точно перейдете к действиям.

ISBN 978-5-9614-1660-2



9 785961 416602

альпина ПА

заказ книг (495)

и на сайте www.alpinabook.ru

интернет-магазин
OZON.ru



43239386

facebook

www.facebook.com/alpinabook

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.

”

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.

The Mesh

Why the Future
of Business
Is Sharing

Lisa Gansky



PORTFOLIO/PENGUIN

Mesh-модель

Почему будущее бизнеса —
в платформах совместного
пользования?

Лиза Гански

Перевод с английского



Москва
2011

УДК 658.8 ББК 65.291.3-21с51 Г19

Переводчик И. Евстигнеева Редактор П. Суворова

Гански Л.

Г19 Mesh-модель: Почему будущее бизнеса — в платформах совместного пользования? / Лиза Гански ; Пер. с англ. — М.: Альпина Пабlishер, 2011. — 260 с.
ISBN 978-5-9614-1660-2

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.

УДК 658.8 ББК65.291.3-21с51

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© Lisa Gansky, 2010

© Издание на русском языке, перевод, оформление.

ООО «Альпина Пабlishер», 2011

Опубликовано с разрешения Portfolio, Penguin

Group (USA) Inc.

ISBN 978-5-9614-1660-2 (рус.) ISBN 978-1-59184-371-9 (англ.)

Содержание

Введение.....	7
1 Знакомимся с mesh-моделью.....	15
две части информации и щепотка социального; лучше, проще, дешевле; взгляните через объектив mesh-модели; моя встреча с Мини-Мучо; добро пожаловать в mesh-бар	
2 Преимущества mesh-модели.....	41
возможности сети, эффект рычага; намываем золото, или знакомство с моим другом, фильтром; приправьте mesh-модель партнерствами	
3. Проектирование в стиле mesh.....	61
концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу	
4. Присоединяемся к mesh-модели.....	73
почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?	
5 Мы верим в mesh.....	101
разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов	
6 Mesh-модель как экосистема.....	123
встретимся в облаках; найдите нишу и займите ее; ваши клиенты и клиенты ваших клиентов; возвращение моды на «Сделай сам»; не спите — приспособляйтесь	
7 Открытая душа mesh-модели.....	143
и потом будет создана mesh-сеть, и будет она открытой; что вы скрываете? будьте открытым, и пусть хорошее происходит быстрее; нам нужна прозрачность; в начале жизни — хорошо для всех, в конце жизни — «верните мои игрушки обратно	
8 Mesh-модель Inc.....	153
как Netflix убила кинодракона; поразите их в слабое место; пять проявлений Mesh Inc.; как стать еще больше? пригласите «гика» на обед	
9 Посейте семена своей собственной mesh-модели.....	167
Сделайте повседневную жизнь лучше; придите пораньше; дождитесь основного блюда; определите, уточните, расширьте масштабы; не торопись прыгать, кузнечик; наконец, используйте удачу по максимуму	
Лицензия Creative Commons.....	183
Каталог mesh-компаний.....	185
Благодарности.....	243
Книги, в которых упоминается mesh-модель	

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 растений компания бесплатно передает городскому экземпляры растений 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 присмотреться, 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 беспроводных 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

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. 10

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 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 набираете 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 упорно 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.

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

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. 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 MozUla. 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 обновления старых. И это только начало

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 Bulmoose³, 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 ^{3а} 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 подругой, 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.

Глава 1. Знакомимся с mesh-моделью

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.* 16

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: *"7Ъ, 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 клиен-

там 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 Ванку-^{Be}Pe, 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

Глава 1. Знакомимся с mesh-моделью

21

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.

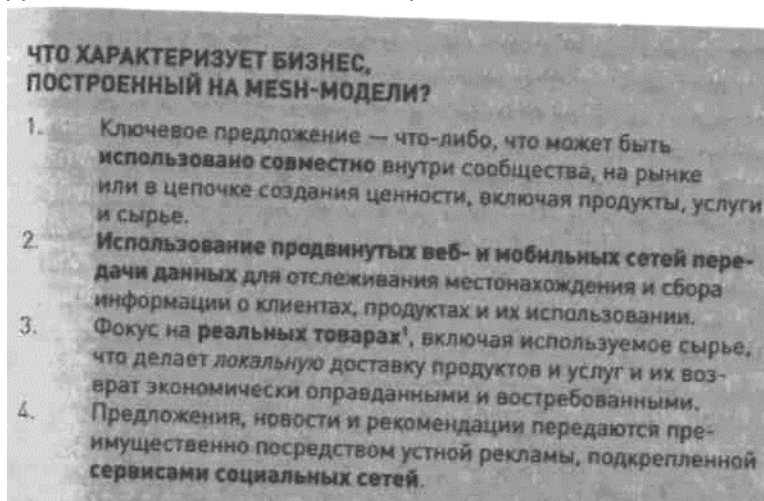
Одна часть сети. Две части информации. Вольше, чем щепотка социального

° 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 проектировочные 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.



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.

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 вычислений⁴. 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,

⁴ *Облачные вычисления (англ. cloud computing) — технология распределенной обработки данных, в которой компьютерные ресурсы и мощности предоставляются пользователю как интернет-сервис. — Прим. ред.*

питание и финансы. Бизнес постепенно сдвигается в сторону п^п-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 кулажей из виноматериала, привезенного из легендарной долины Нэпа, — 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.

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 высвободить 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 двуокси углерода в атмосферу на £20 000 в день. Это весомая отдача.

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 вино-

делию. 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 сработала».

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 4-50 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.

Иногда ваше. Владеть, чтобы делиться

Zipcar реализует так называемую полную mesh-модель, т. е. компания имеет в собственности машины и обслуживает их. Как участник я получаю преимущества, связанные с владением автомобилем, но без сопряженных с этим трудностей и затрат.

По аналогичной схеме работают многие из реализующих mesh-модель компаний: делают капитальные инвестиции и затем зарабатывают деньги на микроаренде, широко опираясь на возможности информационных сетей. Другие компании используют mesh-модель «владеть, чтобы делиться». Они создают платформы, которые позволяют обладателям какой-либо собственности легко и выгодно предоставлять ее в совместное пользование. VRBO (Vacation Rental by Owner) и Roomorama, сервисы по аренде жилья напрямую от владельцев, — наглядные примеры реализации на практике модели «владеть, чтобы делиться». Вы владеете домом, но можете отдать его во временное пользование, пока путешествуете.

В модели «владеть, чтобы делиться», такой как у Roomorama, доход генерируется обычно за счет комиссий за операции и партнерских сделок. Некоторые службы автопроката также используют модель «владеть, чтобы делиться», взимая комиссии за посредничество. Так, RelayRides из Балтимора представляет собой онлайн-сервис, на котором владельцы автомобилей могут сдать их в краткосрочную аренду другим водителям. Компания берет на себя страховой риск, обеспечивает механизм проверки потенциальных пользователей и предоставляет площадку, где сводятся вместе владельцы и пользователи. Аналогичные услуги предоставляют и другие компании Whipcar — в Великобритании, DriveMyCarRentals — в Австрии и SprideShare — в Сан-Франциско. Онлайн-сервис Diwyu помогает сдать в аренду не только автомобиль, но и лодки, велосипеды и любое другое снаряжение и оборудование. Все эти компании демонстрируют ключевое преимущество mesh-моделей — возможность для клиентов снизить затраты.



Лакомый кусок для mesh-модели «владеть, чтобы делиться»: высокая стоимость, частое использование

ПРИМЕР ИЗ ЖИЗНИ

Roomorama

Джиа Эн Тео и Федерико Фолчия познакомились, когда работали в агентстве Bloomberg в Нью-Йорке, и быстро обнаружили, что их объединяет общая страсть к путешествиям. Чтобы частично финансировать свое хобби, на время поездок они сдавали в аренду свои квартиры, в основном через Craigslist. Главным минусом было то, что Джиа и Федо приходилось просматривать сотни ответов на свои объявления и каждый раз иметь дело с разными и сложными платежными системами. Так им пришла в голову мысль о том, что они могли бы помочь многим туристам и хозяевам квартир, предложив им более удобный способ краткосрочной аренды и съема жилья. Поэтому в 2008 г. подруги распрощались с работой в агентстве и запустили Roomorama.com — простую и удобную P2P-платформу, позволяющую превратить ваш дом [или второй дом] в краткосрочный таймшер.

Из Нью-Йорка Roomorama распространилась на Барселону, Лондон, Лос-Анджелес, Париж и Ванкувер. Процесс бронирования прост и надежен: оплата осуществляется через онлайн-платежную систему. Хозяева знают, что их гости оплатят услуги заранее, а гости уверены, что их деньги находятся в надежных руках (деньги передаются хозяину жилья только после того, как съемщик убедится в соответствии жилища рекламе]. Таким образом исключается риск с обеих сторон.

На начало 2010 г. на сайте Roomorama предлагалось 1500 квартир в Нью-Йорке и более 4000 по всей стране. Компания сразу же получила поддержку со стороны клиентов благодаря тому, что учитывала их пожелания по совершенствованию сайта. Например, на нем была добавлена функция «Shoutout» («Выкрик»]. Съемщики жилья могут «в последнюю минуту» отправить электронную почту потенциальным арендодателям с просьбой снизить стоимость аренды. Например, если хозяин просит \$85 за сутки, а съемщик может заплатить только \$70, у хозяина есть выбор — согласиться или нет.

Компания продолжает расти, иногда неожиданными способами. Поскольку цены на жилье за последний год сильно

упали, один из пользователей сайта приобрел почти 100 квартир и выставил их на Roomorama для аренды. Используя платформу бронирования и платежный сервис этой компании, он стал своего рода владельцем отеля. Вот что делают на рынке mesh-модели, такие как Roomorama, — предоставляя услугу, они создают возможности для каждого. Станут ли компании, подобные этой, будущим индустрии гостеприимства? Или предложат нам новый удобный способ более выгодного и рационального использования недвижимости? Что будут значить такие услуги для традиционных отелей и домашних хозяйств?

и извлечь больше стоимости из своей собственности через совместное пользование. Оба типа mesh-моделей — полная mesh-модель и модель «владеть, чтобы делиться» — наиболее успешны в том случае, когда клиентам удобно и выгодно отказываться от собственности или предоставлять ее в совместное пользование. Реализующие mesh-модели компании хорошо позиционированы для того, чтобы постоянно повышать уровень комфорта своих клиентов и улучшать их опыт, одновременно предлагая долгосрочную экономию и приятные сюрпризы в настоящем. Эти ингредиенты наделяют mesh-модели неодолимой притягательностью — постепенно люди все больше будут делать выбор в пользу доступа к превосходным товарам и услугам вместо того, чтобы владеть массой вещей. В недавнем прошлом все были помешаны на собственности. Но что хорошего в том,

чтобы иметь дома груды вещей, которые редко используются и лежат без дела и в которых трудно отыскать нужный предмет гардероба, когда он вам необходим? (Именно такое творится в моем гараже.)

Прибыль? Покажите мне

Лидеры рынка рассматривают mesh-модели как новый тип перспективных и экономически эффективных моделей для вывода на рынок продуктов и услуг. Сотни миллионов долларов венчурных инвестиций уже притекли в mesh-сети разнообразного формата. Процветающие сегодня компании, такие как Zopa, Prosper, Lending Club, Zipcar, Kickstarter, thredUP, SmartyPig, Etsy, Instructables и Smava, первоначально финансировались известными, авторитетными венчурными фондами.

Когда я начала свое исследование mesh-моделей, я встретила со многими предпринимателями: главами двух популярных сервисов P2P-кредитования — Крисом Ларсеном из Prosper и Джэйлсом Эндрюсом из Zopa; Люси Шеа из компании Futerra, первой предложившей идею обмена модной одеждой; Робин Чейз, соучредительницей Zipcar; Шелби Кларком, основателем

RelayRides; Сьюнил Пол, создателем SprideShare; Перри Ченом, основателем Kickstarter, онлайн-сервиса по финансированию всевозможных творческих проектов; Джеймсом Райнхартом из thredUP; Дерексом Сиверсом, создателем MuckWork, специализированного сервиса для музыкантов; и Джиа Эн, соучредительницей Roomorama.

Я постаралась понять, что движет этими предпринимателями и какие тенденции они видят в своих направлениях бизнеса, если рассматривать их с точки зрения клиентов, партнеров и инвесторов. Я также разговаривала с топ-менеджерами крупных корпораций, таких как GE, Target, HP, Best Buy, Flextronics и Nissan. Эти компании также ищут возможности более оперативно реагировать на изменения рынка, предлагая специально разработанные продукты и услуги, ориентированные на обеспечение доступа к ним. В некоторых случаях эти титаны радикально изменили свои способы взаимодействия с партнерами и клиентами. Другие активно разрабатывают более эффективные и экономичные системы совместного использования сырья и природных ресурсов. Mesh-модели привлекают внимание, набирают обороты и оставляют позади конкурентов — смешивая все ингредиенты на новой, легкой платформе. Это мощная и своевременная тенденция.

Стоп! Что движет mesh-моделью?

Mesh-модель выходит на сцену очень своевременно. Ею движут мощные силы. Как мы уже упоминали, с точки зрения бизнеса быстрый рост мобильных и социальных сетей питает энергией mesh-модель, создавая условия для обеспечения удобного и персонализированного доступа к продуктам и услугам. Однако приходу mesh-модели также благоприятствуют и тенденции, действующие на глобальном уровне (более подробно *** рассмотрим их в 3-й главе).

Во-первых, экономический кризис породил глубокое недоверие к старым брендам и моделям. Как показывает история, такие времена благоприятны для появления новых компаний и преобразования старых. Действительно, сегодня мы можем наблюдать, как в ответ на кризис меняется отношение потребителей, включая готовность пробовать новые бренды. Во-вторых, на волне кризиса клиенты переосмысливают то, что они считают важным и ценным в своей жизни. Это открывает дорогу новым моделям, которые поставляют продукты и услуги, предлагающие больше ценности и меньше затрат.

Давление со стороны растущего населения и истощающихся природных ресурсов также повышает актуальность mesh-моделей. Изменения климата и дефицит ресурсов быстро увеличивают стоимость и риск ведения бизнеса по-старому. По

прогнозам, к середине XXI столетия население планеты вырастет до 9 млрд человек, тогда как запасы важнейших ресурсов, таких как земля, питьевая вода и нефть, существенно сократятся. Простая математика показывает: чтобы обеспечить мирное, благополучное, устойчивое существование на планете, мы должны научиться более эффективно использовать имеющиеся у нас ресурсы. Прагматичные и стратегически мыслящие бизнесмены и правительства понимают это и переориентируются соответствующим образом. Те компании, города и страны, которые сделают это первыми, будут определять успех в бизнесе в начале XXI в. Вот почему сегодня на некоторых континентах в центре внимания находятся сектора экологически чистых технологий и возобновляемых источников энергии, а политики активно обсуждают вопросы развития «интеллектуальных сетей» (smart grid), которые трансформируют способы производства и потребления электроэнергии.

Наконец, рост мирового населения ускорил тенденцию к повышению плотности населения в городах, что также создает благоприятные условия для mesh-моделей. Компаниям, предоставляющим в совместное пользование автомобили, велосипеды, инструменты и любые другие вещи, выгодно предлагать широкое разнообразие продуктов и услуг в густонаселенных районах, где ими может воспользоваться большее число людей.

Как предприниматель я приветствую появление новой платформы для преобразования рынков и создания успешных, ориентированных на клиентов компаний. Но я также благодарна предпринимателям за новые подходы к ведению бизнеса, которые приносят пользу всей планете и ее жителям. Mesh-модели генерируют так называемую «двойную прибыль» — непосредственно коммерческую плюс более «зеленый» бизнес (или тройную, если добавить сюда социальные аспекты). Принцип «Процветать, творя добро» уже породил очень успешные компании, такие как Patagonia, Triodos Bank, The Body Shop и Virgin Group. Элитные школы бизнеса Калифорнийского университета в Беркли, Колумбийского, Стэнфордского, Гарвардского университетов, колледжа Бабсона, Оксфордского университета в Великобритании, университета Макгилла в Канаде, школа бизнеса INSEAD во Франции, IE в Испании, EGADE в Мексике и другие ведущие учебные заведения включают в свои программы обучения предметы, связанные с социальным предпринимательством и устойчивым развитием. Завтрашние бизнес-лидеры понимают, что эффективное использование ресурсов все сильнее отражается на прибылях, а социальная и экологическая ответственность компании становится все более решающим фактором при принятии потребителями информированных решений.

Формирование экосистемы mesh-моделей

С точки зрения бизнеса я также ценю широкие возможности для партнерства, которые предлагаются mesh-моделью. Используя ее, компании способны формировать своего РОДа экосистемы, которые могут формироваться вокруг того, что хотят делать люди, — например, поездок и путешествий. Или же такие экосистемы создаются на основе демографического (возраст, пол, регион и т.д.) или психографического (спортсмен, гурман, творческая личность и т.д.) профиля потребителей. Деловые партнерства создают экосистему, кото-РЭД обеспечивает совокупностью продуктов или услуг определенный сегмент потребителей. Соответственно, с учетом Их предпочтений упаковка и уровень цен должны быть ориентированы на этот конкретный рынок. Интересные сервисы могут быть выявлены при помощи ограниченных по времени предложений. Например, недавно я узнала, что Taxi Magic (национальная диспетчерская служба такси, работающая

через приложение для мобильных телефонов) скооперировалась с компанией Heineken для продвижения безопасных поездок домой. Это идеальное партнерство. Оно работает «на бренд» обоих партнеров и в перспективе может быть расширено на другие виды поездок и деятельности.

С целью формирования таких экосистем создаются целые новые компании, такие как Groupon, Foursquare, Gowalla, Feest и MePlease. Например, Groupon объединяет покупательную способность отдельных людей, чтобы помогать группам получать коллективные скидки на интересующие их продукты и услуги. Скажем, вам предлагают большую скидку на автобусный чартер до национального парка Йосемити при условии, что вы соберете группу из десяти человек. Через мобильные и социальные сети вы без труда распространите предложение среди ваших друзей и знакомых, чтобы быстро набрать группу. Groupon работает по такой же схеме: это площадка, где вы легко можете найти 40 человек, необходимых для того, чтобы получить коллективную скидку на билеты. Groupon похож на клуб покупателей, который благодаря широкому использованию Интернета и мобильных сетей позволяет продавцам делать привязанные ко времени предложения для экспромтом сформированных групп. Этот проект был запущен в Чикаго в 2008 г., быстро стал приносить прибыль, распространился на 30 городов и недавно привлек финансирование в размере \$135 млн.

Придумывать такие партнерства легко и увлекательно. Например, служба проката автомобилей может объединиться с Whole Foods, Blue Shield и SmartyPig. Вот примерный сценарий: если вы тратите в Whole Foods больше \$100 в неделю, то получаете право на бесплатный прокат автомобиля полдня в неделю. Blue Shield, признавая, что клиенты Whole Foods заботятся о своем здоровье, предлагает вам ежегодный медицинский осмотр. Если ваш уровень холестерина в крови и сердечный ритм соответствуют норме, Blue Shield (чей финансовый риск в данном случае ниже) вознаграждает вас депозитом в размере \$100, который помещается на сберегательный счет в SmartyPig. На каждый доллар, который на нем находится, вы получаете скидку в полцены в четырех сотнях других компаний, входящих в эту mesh-сеть.

Как участник такой «экосистемы» вы: 1) едите здоровую пищу; 2) получаете немного физической нагрузки, доходя пешком до гаража, предоставляющего услуги автопроката; 3) поздравляете себя со снижением уровня холестерина и тем, что вы способствуете уменьшению выбросов двуокиси углерода в атмосферу; 4) получаете бонус от вашей медицинской страховой компании и деньги на ваш банковский счет, которые можете использовать для получения скидок в компаниях, чьи предложения подходят именно вам. Может быть, скидка на семейный отдых на горнолыжном курорте в Аспене? Ваш четырехдверный гибрид — с цепями на колеса в багажнике и (взятым напрокат) боксом Thule для перевозки лыж на крыше — ждет вас.

2

Преимущества mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: возможности сети, эффект рычага; намываем золото, или знакомство с моим другом, фильтром; приправьте mesh-модель партнерствами.

Я познакомилась с Уэйном Хайзенгой много лет назад, еще до покупки им Blockbuster, когда он управлял своей компанией по вывозу отходов Waste Management. Я тогда работала в AOL. Мы сидели в небоскребе на Манхэттене, и я сказала ему:

— Ты должен работать в индустрии кино и развлечений.

— Но я ничего в этом не смыслю, — ответил он. — Знаешь, о чем я думаю? Посмотри в окно. Красивый вид, верно?

Я посмотрела в окно.

— Я вижу одни мусорные контейнеры, — ответила я.

— Вот об этом я и говорю! Об аренде, — сказал он. — Я покупаю контейнер один раз и на каждом его перемещении зарабатываю деньги.

Уэйн — серийный предприниматель. Все его компании, независимо от вида бизнеса, начиная от вывоза отходов и заканчивая распространением кинопродукции, работают по одной схеме: купить однажды и сдавать в аренду много раз. Уэйн понимает: когда вы продаете, вы проводите одну крупную сделку. Это модель на основе владения. Как и компании Уэйна, mesh-модель генерирует серии сделок, основанных на совместном использовании чего-либо снова и снова. Создание платформы совместного пользования — это первый необходимый, но недостаточный компонент mesh-модели. Второй ключевой компонент — создание информационной инфраструктуры, задействующей мобильные, веб- и социальные сети. В этом случае каждое взаимодействие и каждая сделка дает вам возможность для сбора и обмена информацией с клиентом. (Как мы увидим далее, неспособность Blockbuster реализовать второй критически важный компонент mesh-модели дорого ей обошлась.)

Успешные компании грамотно комбинируют более частые контакты с клиентами с продвинутыми системами сбора информации для того, чтобы совершенствовать опыт, партнерские отношения, продукты и предложения. Это и есть одно из ключевых преимуществ mesh-модели. В данной главе мы рассмотрим его более подробно и нарисуем картину совершенно нового бизнес-ландшафта, который формируется mesh-моделями.

Ценность данных — в их преобразовании

В mesh-модели каждая транзакция — это возможность выполнить обещание, которое вы дали вашим клиентам, — предоставить им удобный доступ к персонализированным продуктам и услугам. Каждый раз, выполняя это обещание, вы укрепляете доверие к себе со стороны этих людей, сообществ, партнеров или рынков, которые обслуживаете. В свою очередь, доверительные отношения создают

больше возможностей для сбора полезной информации, которая поможет вам усовершенствовать и персонализировать ваше предложение. Такую позитивную динамику сегодня можно наблюдать во Всемирной паутине. Например, Expedia знает, что вы едете в Нью-Йорк, и предлагает вам билеты со скидкой на Бродвей. Kayak, Travelocity, iTunes, Lovefilm, Netflix, Amazon, Chegg, Barneys и многие другие компании делают персонализированные предложения и совершенствуют их с течением времени.

По мере того как улучшаются временная привязка и актуальность предложений для конкретного человека, повышаются уровень удовлетворенности клиентов и их доверие к бренду. Оно превращается в поток рекомендаций, распространяемых через социальные сети клиентов, и приводит к расширению радиуса действия вашей компании. Клиенты становятся более восприимчивыми к дополнительным предложениям с ее стороны или заслуживающих доверие партнеров, которые в свою очередь тоже помогают вам расширить рынок. Это так называемый добродетельный круг доверия. Узнать. Протестировать. Вступить в игру. Вовлечься. И повторять снова и снова.

Именно благодаря большому количеству транзакций реализующие mesh-модель компании намного лучше позиционированы для того, чтобы стать частью повседневной жизни клиентов. Если я владею магазином, где продаются велосипеды, мои контакты с покупателем, как правило, ограничены продажей велосипеда, и в следующий раз я могу увидеть этого человека только через много лет. Если же я владею компанией по прокату велосипедов, то за те же годы количество контактов может быть во много раз больше. Каждая встреча с клиентом — это возможность продемонстрировать ему мой бренд. Частое взаимодействие позволяет мне собирать больше информации о клиентах, улучшать обслуживание и делать своевременные и актуальные персонализированные предложения.

Например, я могу рекомендовать разные велосипеды для разных случаев жизни или для разных членов семьи; давать клиентам возможность дистанционно выбрать понравившийся велосипед; предлагать постоянным покупателям большие скидки в периоды низкого спроса. Я лучше понимаю, как удовлетворить потребности данной семьи и как обогатить ее жизненный опыт. Проще говоря, ваш бизнес отлично приспособлен для того, чтобы приятно удивлять ваших клиентов и завоевывать их снова и снова. Или рассмотрим другую ситуацию: на рынке появляется новый продукт, но люди не уверены, хотят ли они потратить на него деньги. Продавец может добавить к своей традиционной, ориентированной на продажу

Добродетельный круг доверия



Создание доверия. Увеличение клиентской базы.
Совершенствование предложений

MESH-МОДЕЛЬ

ПРИМЕР ИЗ ЖИЗНИ

thredUP

Одним ноябрьским утром 2008 г. Джеймс Рейнхарт стоял перед забитым вещами шкафом и не мог выбрать ни одной подходящей рубашки. Затруднительное положение, в котором он пребывал, навело его на гениальную мысль: а что, если найти мужчину похожего телосложения, с которым он мог бы обмениваться рубашками? Конечно, существуют комиссионные магазины и секонд-хенды, но у занятых людей на них просто нет времени. Так, движимые желанием предоставить людям удобный и эффективный способ обмена одеждой, Джеймс и его приятели Оливер Лубин и Крис Гомер запустили проект thredUP. Концепция этой интернет-площадки по обмену одеждой гласит: «Избавляйтесь от надоевшего, получайте новое».

Первоначально компания предполагала ориентироваться на цену, чтобы обеспечить обмен «по справедливости». Но это была головная боль: как точно определить стоимость рубашки? Поэтому при подборе подходящих вариантов thredUP решила опираться на такие критерии, как бренд, размер и состояние одежды. В начале 2009 г. две сотни мужчин из 17 штатов были приглашены принять участие в обмене рубашками с длинными рукавами и застёжкой на пуговицах. Успех был ошеломительным.

В течение года после запуска проекта число подписчиков thredUP выросло до 9000 человек. Регистрация на сайте бесплатна, причем обмен женскими вещами стал столь же популярным, как и мужскими. Подписчики создают на сайте виртуальный гардероб, где подробно описывают вещи, которые они хотели бы обменять, а также вещи, которые хотели бы получить взамен. ThredUP продает так называемые пакеты для обмена (первые два стоят \$5, а последующие комплекты из трех пакетов — по \$25]. Подписчики отправляют пакет со своей одеждой в thredUP, компания проверяет ее качество и посылает взамен одежду примерно на такую же сумму.

Подписчики thredUP с самого начала были довольны сделками — 80% из них считают, что они получают лучше того, что отдают, — и в скором времени обратили внимание компании на более широкую нишу: детскую одежду. Создатели ресурса которые сами являются его активными пользователями прислушались к предложению. Сегодня компания сместила фокус на детей. Это оправданный шаг, ведь они постоянно растут и каждые полгода им требуется новый гардероб!

Подписчики ресурса любят получать по почте пакете «новой» одеждой. Это похоже на подарок: вы знаете, что он предназначен для вас, но не знаете наверняка, что вас ожидает.

Если вы не можете определить, созрел ли ваш гардероб для обмена, воспользуйтесь опросником thredUP, чтобы получить представление о том, сколько стоит одежда, которую вы не носите. ThredUP поможет вам рассчитать, сколько единиц одежды вам нужно обменять, ее стоимость в долларах, а также в какую сумму вам обойдется обновление гардероба в рамках этого проекта.

Новая компания по производству шоколада из Сан-Франциско TCHO применяет нетипичный для производителей этого продукта подход к вовлечению клиентов. TCHO производит «бета-версии» темного шоколада. Опираясь на отзывы клиентов и непрерывный процесс разработки новых вкусов, компания выпускает новые версии шоколада с поразительной частотой — каждые 26 часов. Версия 1.0 за год прошла через 1026 итераций. Для дегустации шоколада владельцы компании разработали вкусовую палитру, состоящую из так называемых характерных вкусов какао-бобов:

шоколадного, фруктового, орехового, цветочного и цитрусового. Поскольку TCHO с фанатизмом подходит к месту произрастания и выращиванию какао-бобов и производству собственного шоколада, она может быстро реагировать на результаты дегустации и отзывы клиентов. Компании, подобные TCHO и thredUP, постоянно задают своим клиентам вопросы: «Есть ли другие продукты или услуги, которые вы хотели бы от нас получать? Есть ли другие бренды, которые вам нравятся? Как еще мы можем сделать вашу жизнь проще, дешевле и приятнее?»

От цифрового к физическому

С каждым днем все больше элементов физического мира подключаются к сетям передачи данных. Информация об использовании и местонахождении вещей, поступающая из многочисленных источников — таких как встроенные чипы, мобильные GPS, радиочастотные метки RFID и штрихкоды UPC, — может соединяться с данными из Всемирной паутины для создания цифровых портретов предпочтений клиентов, в том числе то, каким брендам они доверяют. Включение данных о местонахождении вещей имеет критическое значение. Новые сети не ограничиваются только цифровыми продуктами, такими как электронные книги; сегодня они могут соединить вас с физическими продуктами и услугами, например с горячей едой (к сожалению, передавать ее в цифровой форме пока что научились разве что в «Звездном пути»).

Рассмотрим систему резервирования мест в ресторанах с помощью мобильного приложения OpenTable. Представьте, что вы выходите из кинотеатра в центре города. Приложение на мобильном телефоне определит ваше местоположение и покажет близлежащие рестораны, где есть свободные столики. Вы можете просмотреть меню и отзывы, узнать маршрут и заказать столик. Мобильная сеть определяет ваше местоположение и соединяет вас во времени и пространстве с физическим местом, рестораном. Социальная сеть предлагает отзывы посетителей и помогает принять информированное решение. Вы также можете отправить сообщение в выбранный ресторан, и физический продукт — скажем, острая лапша по-сычуаньски—будет ждать вас по прибытии. Кроме того, OpenTable и его сеть ресторанов способны само-обучаться, особенно в том случае, если вы оставляете отзывы о понравившихся и не понравившихся вам ресторанах. Этот ресурс собирает информацию, чтобы в будущем делать более актуальные и своевременные предложения, предназначенные лично для вас. Это похоже на то, как будто в вашем мобильном телефоне живет ваш личный дворецкий, который прекрасно осведомлен о ваших вкусах, любимом столике в ресторане и предпочитаемых напитках. Рестораны тоже остаются в выигрыше, потому что такая система помогает им прогнозировать поток посетителей, более эффективно управлять запасами продуктов и заполнять столики, делая привязанные ко времени предложения.

Недавно компания Volkswagen объявила об открытом конкурсе инноваций на создание приложений для информационно-развлекательных автомобильных систем будущего. Участникам конкурса, который назвали App My Ride, предлагается разработать любое полезное, на их взгляд, приложение в любой категории — экомобильность, приложения для путешествий или игры, организация сетей и коммуникации и т.д.

Например, участники могут разработать приложение, которое упрощает коммуникацию между автомобилями и информационным центром (технологии car-to-car communication) или позволяет водителям резервировать места в отелях и туры по ходу поездки. В ближайшем будущем несколькими прикосновениями пальцев вы сможете подключаться к физическим продуктам и услугам в текущем режиме. Volkswagen открывает двери к новой модели «автомобиль как мультимедийная платформа», предлагая сторонним разработчикам создать разнообразную

экосистему приложений, которые позволят персонализировать и расширить использование автомобиля в жизни человека. Говорить пока рано, но такой подход обещает существенные выгоды для компаний и для нас, потребителей.

Мы переживаем новый этап информационной революции. Соединяя вместе всю информацию — касается ли она лично меня или, например, группы женщин, с которыми у нас совпадают некие общие характеристики или модели поведения, — компании могут делать мне своевременные и персонализированные предложения, перед которыми мне будет трудно устоять.

Задача реализующего mesh-модель предпринимателя — в полной мере задействовать возможности инфраструктуры, оптимизированной для персонализации предложений под реального клиента. Успешные mesh-компании скрупулезно собирают информацию от клиентов, комбинируют ее с данными, поступающими от физических продуктов и социальных сетей, и используют эти сведения для того, чтобы удовлетворять потребности своих клиентов и их друзей так, как они и не мечтали.

Возможности сети. Эффект рычага

Новый этап информационной революции благоприятствует mesh-моделям. История развития веб-коммерции показывает нам, как можно повысить персонализированность и ценность информации. Первая волна интернет-компаний фокусировалась на обмене информацией между сторонами. Самый простой пример — продажа услуг электронной почты. Но по мере того, как компании накапливали все больше информации, они начали осознавать ее ценность. Она позволяла им выявлять целевых клиентов и формировать под них предложения цифровых продуктов. Так, компания Yahoo! одной из первых предложила бесплатный сервис электронной почты, поскольку он давал ей в руки простой инструмент для идентификации и предложения пользователям цифровых продуктов, таких как сервис Yahoo! Photos, плюс эффективный канал доставки предложения. Применение персональной информации о пользователе превратило Yahoo! из анонимного браузера в браузер, ориентированный на конкретного человека, владельца электронного почтового ящика. Такое превращение существенно повысило ценность рекламного бизнеса компании и позволило Yahoo! предлагать дополнительные веб-сервисы в рамках той же системы регистрации и имени пользователя.

Затем интернет-компании научились зарабатывать деньги на продаже информации третьим сторонам. Google продает ключевые слова — например, слово «засов» может быть продано онлайн-магазину замочно-скобяных изделий. С вступлением Интернета в эпоху Web 2.0 социальные сети позволили клиентам стать активными участниками процесса создания продуктов и услуг. Например, Yelp процветает только лишь благодаря тому, что миллионы людей оценивают и комментируют свой опыт взаимодействия с различными компаниями. Диалог является двусторонним, что делает информацию еще ценнее. В то же время более глубокая вовлеченность клиентов повышает вероятность того, что они будут использовать свои социальные сети для рекомендации продуктов и услуг.

Web 2.0 видоизменил многие аспекты взаимоотношений между клиентами и компаниями. Так, сегодня клиенты вполне могут предопределить успех или провал некоторых продуктов и услуг через свои рекомендации, отзывы и жалобы. Потребители стали более влиятельной силой в определении того, какие продукты и услуги предлагаются компаниями и как они совершенствуются. Когда эти новые возможности влияния соединяются с мобильностью и локализацией в реальном времени, рождается нечто революционно новое. Успешные компании все тире привлекают существующих и потенциальных клиентов непосредственно к

разработке и совершенствованию своих *Продуктов* и услуг, которые ориентированы на индивидуального пользователя и доставляются ему в нужное место и время.

В своей новой книге «Сила импульса» (The Power of Pull) Джон Хейгл, Джон Сили Браун и Лэнг Дэвисон утверждают, что в скором времени компании окончательно отойдут от старой схемы — протолкнуть клиентам как можно больше товарно-материальных ценностей. Вместо этого они будут обеспечивать клиентам доступ к продуктам и услугам в том месте, в то время и тем способом, который их устраивает. Компания не проталкивает свои продукты; клиенты вытягивают их сами. В этом сценарии возможность свободного доступа тоже берет верх над владением.

Реализующие mesh-модель компании возглавляют эту тенденцию. Они используют коллективные знания, накопленные нами о том, что работает во Всемирной паутине для *цифровых* продуктов и услуг, и применяют их к *физическим* продуктам и услугам. Это следующий этап. Мобильный Интернет позволяет пользователям определить местоположение совместно используемого продукта или найти других людей, с которыми можно что-либо использовать совместно. В большинстве случаев человеку нужно подняться со стула, чтобы участвовать, т. е. это реальный «физический», а не виртуальный опыт. Опираясь на Интернет, мобильные технологии и физические места и продукты, компании могут доставлять актуальные предложения клиенту в удобное место и время. Точно так же, как сегодня пользователь приложения OpenTable может в последнюю минуту заказать столик в ресторане по мобильному телефону, в скором времени он сможет в любой момент «назначить свидание» с велосипедом, инструментом или автомобилем.

Чужие миллиарды. Наше наследство, или Кто стоит на моих плечах?

Реализующие mesh-модель компании также стартуют с огромным техническим преимуществом. На развитие Интернета и инфраструктуры мобильной связи потрачены миллиарды долларов, и действующие сегодня крупные платформы—такие как Amazon, Google, 3G, Facebook, PayPal и eBay—существенно

снизили финансовые и временные барьеры для запуска стартапов. Этот ключевой этап в эволюции Интернета создает благоприятные условия для mesh-модели. На всех стадиях от разработки продукта до маркетинга mesh-компании могут использовать и широко используют активы, которыми они не владеют, но к которым имеют свободный доступ. Например, eBay первой внедрила глобальную платформу в mesh-стиле, которая позволяет людям продавать практически все что угодно. Другие доступные активы включают сервисы облачных вычислений, социальные сети, национальные почтовые службы, экспресс-почту UPS и FedEx. Грамотное использование действующих, отлаженных, широкомасштабных и надежных активов значительно снижает стоимость и риски начала нового бизнеса. Расширенная способность задействовать существующие платформы и снижать дополнительные издержки является одной из главных причин, почему эти стартапы начинают процветать едва ли не с самого начала. Если бы мы запускали Ofoto сегодня, предлагая те же самые продукты и услуги (надежное сетевое хранилище, системы заказов, серверные backend-системы, инфраструктура для печати и доставки фотографий), по моим оценкам, нам бы хватило примерно 10% из тех почти \$60 млн, которые понадобились в то время. Почему? Существующие сегодня сети облачных вычислений, инструменты, резервы талантов и продавцы программного обеспечения как услуги (SaaS) позволяют выйти на рынок гораздо быстрее и с намного меньшим капиталом. Новые реалии положительно влияют практически на все аспекты запуска венчурной компании (количество нужного штатного персонала, требуемое финансирование и время, необходимое для выхода на рынок), позволяя гарантировать успешный старт и позиционировать компанию для роста.

Весомый положительный эффект

Для реализующих mesh-модель компаний важную роль играет умение использовать потенциал социальных сетей. Скажем, У вас 10 000 клиентов, у каждого из которых по 200 и больше друзей на Facebook или Orkut. Теперь представьте, что вы впечатляете их качеством вашего сервиса. Даже если хотя бы часть из них поделится восторженными отзывами о вашей компании со своими друзьями и членами семьи на социальных сайтах или просто упомянет о вас за чашечкой кофе, результат будет впечатляющим. Это эффект рычага.

В Ofoto мы целенаправленно продвигали обмен цифровыми фотографиями внутри социальных сетей подписчиков, состоящих из их друзей и членов семьи. Мы знали, что людям нравится делиться фотографиями о прошедших событиях и мероприятиях, и формировали наше предложение соответствующим образом. В то время один человек обменивался фотоальбомами в среднем с пятью-шестью другими людьми. Например, он шел на вечеринку, делал много фотографий и выкладывал их на сайт. Друзья и члены семьи видели фотографии, заказывали печать понравившихся снимков и часто создавали собственные аккаунты на сайте. Мы платили за привлечение одного клиента и пятерых получали бесплатно. Так называемый сетевой эффект в то время был новым явлением, но с тех пор он существенно набрал силу. Новые фотосервисы, такие как Olapic, дают возможность загрузить снимки на один сайт и отсюда размещать их на других социальных сайтах.

Намываем золото, или Познакомьтесь с моим другом, фильтром

В социальных сетях некоторые люди играют роль «первооткрывателей». В некоторых сферах жизни я сама принадлежу к числу таких людей. Мои друзья все время ожидают от меня новой музыки, новых имен художников, рекомендаций хороших ресторанов и баров или новых интересных мест для путешествий. Точно так же в моей жизни есть друзья-первооткрыватели, которые влияют на мой выбор в других областях. Если такой человек советует мне прочитать книгу, послушать нового исполнителя, посетить ресторан или посмотреть фильм, скорее всего, я последую его совету. (Разумеется, рекомендации некоторых знакомых я сразу же отправляю в корзину «игнорировать».) У первооткрывателя может быть 500 и больше друзей на Facebook или подписчиков на Twitter. Если он обладает влиянием хотя бы на половину из них, это реальный рычаг для бизнеса, основанного на принципе «mesh». Исследование, недавно проведенное консалтинговой компанией McKinsey, установило, что рекомендация из «надежного источника», такого как друг или член семьи, имеет *в 50 раз больше шансов* убедить человека купить продукт или попробовать новый бренд.

Как показало то же исследование, устная реклама — «главный фактор», стоящий за 20-50% всех покупок; кроме того, оно подчеркнуло растущую роль информационных сетей в развитии этой тенденции. Так, маркетинговые кампании, которые делают ставку на «массы», оказываются намного эффективнее, чем традиционная реклама.

Мы присутствуем при рождении нового социального феномена. Когда человек делится своим опытом использования RedesignMe, UpMyStreet, MOG, BigCarrot или ParkingCarma на Facebook, Bebo или Twitter, он «обучает» своих друзей и коллег. А они скорее поверят его словам, чем тому, что говорит о себе компания. Известный маркетолог Стивен Аддис назвал это «эффектом куратора». Такой феномен радикально изменил ситуацию для компаний по сравнению с теми счастливыми временами, когда они могли тщательно оберегать свои бренды, уверенные в том,

что люди получают информацию только из их собственных уст через три телевизионных канала. Как пишет Аддис, «компания пугает не ваша покупательная способность как таковая, а ваше влияние на миллионы других потребителей как куратора. Куратора с неограниченными возможностями исследовать их продукты, делиться своими впечатлениями с другими людьми и разоблачать любой обман. Куратора с широчайшей аудиторией. И самая большая ошибка, которую может совершить компания, — игнорировать куратора, которому верят».

Ресурс Kickstarter, новая платформа для микрофинансирования творческих проектов, сознательно использует возможности социальных сетей и эффект куратора для расширения своего бизнеса. Компания целенаправленно приглашает на свой сайт известных людей, которые обладают влиянием и имеют широкую аудиторию.

Жизнь в стиле «mesh». Очень круто

Люди, которые финансируют творческие проекты на Kickstarter или делают вино вместе с Crushpad, считают себя более современными, продвинутыми и динамичными — идущими в авангарде новой волны. Они чувствуют себя очень крутыми. Mesh-модель делает людей счастливыми. Сегодня многие стремятся использовать всевозможные mesh-платформы и вести жизнь в стиле «mesh» точно так же, как когда-то хотели купить MP3-проигрыватель, мобильный телефон или внедорожник. Жить в стиле «mesh» проще и увлекательнее. Это придает вам статус. Это очень модно.

Людам нравится экономить деньги и чувствовать себя богаче благодаря снижению затрат, сопряженных с владением вещами. Но опыт совместного пользования в стиле «mesh» дает людям почувствовать себя более состоятельными и в других отношениях. По всему миру сегодня ощущается вполне осязаемая потребность в чувстве общности. Я была приятно поражена одним мероприятием, которое провела в июле 2009 г. благотворительная организация The Eden Project по всей Великобритании. Проект назывался «Большой обед». Почти миллион человек вышли на улицы, поставили перед своими домами столы, вынесли еду и обедали вместе со своими соседями. Рассказы, фото- и видеорепортажи об этом событии были выложены на Flickr, YouTube и других сайтах. Это было удивительное зрелище. Я была поражена тем, что британцы, которых трудно назвать самой открытой и экспансивной нацией на планете, почувствовали острую необходимость ощутить свое единение с другими людьми таким необычным способом.

Благодаря тому, что реализующие mesh-модель компании генерируют больше информации и контактов с сообществами, которые они обслуживают, они могут обеспечить этот богатый социальный опыт. Концепция «mesh» изобилует трансформативными идеями, которые позволяют неожиданным образом повысить качество жизни людей в личной и профессиональной сфере. Глубокое знание сообщества, которое они обслуживают, понимание того, что его члены считают ценным, и создание такой ценности— императив для любой mesh-компании. Если вы это делаете, вас будут любить за это и тоже считать «очень крутым».

ПРИМЕР ИЗ ЖИЗНИ

Kickstarter

В апреле 2009 г. в Интернет ворвался новый ресурс по финансированию творческих идей и проектов. Дизайнеры, создатели фильмов, журналисты, изобретатели, художники и другие творческие личности начали стекаться на Kickstarter, интернет-площадку, где они могли получить необходимую материальную поддержку для воплощения в жизнь своих идей. Предложенный Kickstarter оригинальный метод финансирования не имеет ничего общего с личными инвестициями: создатели проектов сохраняют 100% прав на свою интеллектуальную собственность. Размещение проекта на Kickstarter бесплатно, но в настоящее время дать о нем информацию можно только по приглашению и только находясь на территории Соединенных Штатов. Основатель ресурса Перри Чен говорит, что в перспективе — поддержка проектов со всего мира. Чтобы запустить проект, создатели указывают требуемую сумму финансирования, которую по правилам ресурса нужно собрать в течение 90 дней. Kickstarter консультирует создателей проектов, как правильно их описать и какое вознаграждение предложить, чтобы заинтересовать спонсоров и привлечь необходимое финансирование в установленные сроки. Вознаграждение может варьироваться от простой авторучки с названием проекта за взнос \$5 до полета на воздушном шаре за взнос в \$150.

После того как микроспонсоры сделают пожертвования, их регулярно информируют о ходе финансирования проекта. Если «покровители» заинтересованы в его успехе, они могут связаться по электронной почте с создателем, разместить ссылку на описание проекта на своих страничках на Facebook или написать пост на Twitter, чтобы распространить информацию о проекте и помочь собрать необходимую сумму. Благодаря такой лавинообразной поддержке процесс может проходить очень быстро: один проект по изданию книги стоимостью \$8900 был профинансирован на 200% за первые 48 часов. Даже если цель финансирования превышена, взносы принимаются до окончания установленного срока. Kickstarter взимает сбор в размере 5% от собранной суммы. Предупреждение: деньги переходят в руки создателя только тогда, когда проект профинансирован полностью. В противном случае все деньги возвращаются на счета спонсоров.

Вместе с создателями проектов они привлекают на сайт своих друзей, родных и знакомых, в результате чего выигрывают все: у спонсоров появляется больше возможностей найти новые интересные проекты, а у творческих людей — отыскать больше спонсоров. По словам Перри Чена, количество проектов и объем операций на Kickstarter ежемесячно увеличивается на 20%. Kickstarter имеет отлаженный механизм, растущую аудиторию создателей проектов и бизнес-ангелов и отличную идею — идеальные компоненты для успеха mesh-модели. Недавно во Франции был запущен аналогичный сервис Kisskissbankbank.

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендой Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовые велосипеды для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно обильно заставлены предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом open-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информацией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

66 MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые

велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовый велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами.

Стандарты

облегчают

обмен

информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится новостью более практичной разновидностью транспорта, которую его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендой Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами.

Стандарты

облегчают

обмен

информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещ в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

71

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения, и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

71

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала *Inc.* была созвездием MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была создана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинов вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокса (переиздана в 2010 г.).

Экономический кризис покачнул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

75

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на

«приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.

2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.- 66 MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет . автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену • одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной ^ раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме та же фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинов вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.
3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.

4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.

5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы,

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

77

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить:

конструкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства

мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает I стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая I производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные $-I$ условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы,

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает j раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию j таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость I путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U . Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попасты в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со стороны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой —

быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений ° бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

80

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

81

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом

в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме 66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделить инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом nish-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попасть в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изменение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько

месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошёл в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет

автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинов вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попасть в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта. Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт,

который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью USA Today, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

85

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства

мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинов вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем.

Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

85

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни. 6

MESH-МОДЕЛЬ

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важ-

ными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переработать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

87

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освобождать наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой —

быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений ° бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает J стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая I производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы,

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает j раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость I путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделяемые преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попасть в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниями, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

- Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

89

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — и в частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо 66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой —

быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений ° бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинов вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попасть в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпорации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата

продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов. Дания поощряет внедрение

Неиспользованная СТОИМОСТЬ = ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

66 MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери

взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

**Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
= ОТХОДЫ**

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

ПРИМЕР ИЗ ЖИЗНИ

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как KWKoöpunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия 66 MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда

перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутое и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (*safe society*). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний. Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мумбае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери

взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные

продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутое и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава 11. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжат делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний. Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мумбае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы,

застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Планида для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери

взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные

продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделяемые преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава 11. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниями, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компания могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
= ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (*safe society*). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний. Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружелюбными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы. Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов. Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинов вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы,

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить:

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниями, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пешеходных прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний. Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мумбае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы.

Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов. Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

66 MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на

расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет . автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену • одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной ^ раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме та же фирма очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинов вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

**Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
= ОТХОДЫ**

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружелюбными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы.

Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов.

Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить в Уайт-Бер-Лейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Бер-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Бер-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

103

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporscorn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет . автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену • одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной ^ раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таковых фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокса (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает J стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая I производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные $-I$ условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы,

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает j раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию j таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость I путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U . Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжат делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компания могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы. Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов. Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Бейр-Лейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Бейр-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Бейр-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как *Skinniporscorn*, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в *Yelp* могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно

необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое? Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

- 1. Говорите о том, что вы делаете,** — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
- 2. Используйте пробные версии.**
- 3. Делайте то, что говорите.**
- 4. Каждый раз восхищайте клиента.**
- 5. В полной мере задействуйте социальные сети.**
- 6. Цените прозрачность, но защищайте приватность.**
- 7. Быстро и грамотно реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства

мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы,

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниями, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы.

Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов.

Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Беп-Л ейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Беп-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Беп-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporcorn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять циркулярную пилу просто потому, что ему интересно познакомиться с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках. Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справились с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹. Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — Прим. ред.
107

желюбно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — Прим. пер.

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжат делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава 11. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компания могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (*safe society*). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы.

Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов.

Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Беп-Л ейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Беп-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Беп-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporcorn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

109

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

66 _____ MESH-МОДЕЛЬ
струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет

автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава 11. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы. Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов. Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Бер-Лейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Бер-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Бер-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой информации о клиентах, mesh-компании просто обязаны формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технар, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюба и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействие с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

111

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним. Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет

автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет . автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену • одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной ^ раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме та же фирма очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает J стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая I производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы,

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает j раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость I путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделяемые преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжат делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компания могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний. Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы.

Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов.

Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Беп-Л ейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Беп-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Беп-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporcorn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязаны формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технар, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюба и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействия с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоциировать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компаниям успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь 66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери

взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы. Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов. Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

MESH-МОДЕЛЬ

в Уайт-Бепар-Лейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Бепар-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Бепар-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса», — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporcorn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязаны формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технар, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюба и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействия с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Гоудином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Prius, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я зашла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

66 MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери

взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные

продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы. Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов. Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

MESH-МОДЕЛЬ

в Уайт-Бер-Лейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Бер-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Бер-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязана формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технарь, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюбителя и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействие с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот

титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей. Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуются экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Prius больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось. Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек всплывает к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

117

1. Уделяйте внимание. Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.

2. Реагируйте быстро. К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.

3. Будьте честным. Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери

взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет . автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену • одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной ^ раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

MESH-МОДЕЛЬ

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (*safe society*). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы. Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов. Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

MESH-МОДЕЛЬ

в Уайт-Бепар-Лейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Бепар-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Бепар-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса», — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporcorn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязана формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технарь, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюбителя и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействие с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуются экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. Уделяйте внимание. Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.

2. Реагируйте быстро. К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.

3. Будьте честным. Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленол» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и

открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие. 4. **Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе.** Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если «эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером. 5. **Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам).** Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компании будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салоном. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструмен

66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда

его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет . автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену • одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной ^ раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме та же фирма очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попасть в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний. Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы.

Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов.

Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Беп-Л ейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Беп-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Беп-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязана формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технарь, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюбителя и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействие с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуется приложить экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. Уделяйте внимание. Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.

2. Реагируйте быстро. К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.

3. Будьте честным. Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленола» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие. 4. **Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе.** Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehзвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если

Глава 5. Мы верим в mesh

«эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером. 5. **Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам).** Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компании будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салона. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструментами, велосипедами или домами, неизбежно влияет на других клиентов. Я сама повинна в том, что оставляла пустые бутылки из-под воды и газеты в арендованных машинах, когда бегом выскакивала из них, чтобы не опоздать на самолет. Такого рода ошибки неизбежны, но также всегда будут люди, которые предпочитают играть не по правилам.

Одно из решений — внедрить систему оценки репутации, чтобы выявлять пользователей «из группы риска» и взимать с них более высокую плату или ограничивать их выбор. Компания должна найти такую точку равновесия для своего предложения, где права, правила и цены будут соответствовать

целевому рынку и поощрять правильное поведение. Второй момент заключается в том, что mesh-модель дает людям возможность почувствовать себя частью некоего сообщества. А ощущение своей принадлежности к группе делает людей чуть более сознательными и ответственными.

В 2009 г. Элино́р Остро́м и Оли́вер Уи́льямсон стали лауреатами Нобелевской премии по экономике за исследования, посвященные тому, насколько эффективно группы людей, такие как компании и государственные институты, используют «блага общего доступа». Э. Остро́м глубоко исследовала создаваемые людьми системы для управления такими долговременными ресурсами, как горные пастбища в Швейцарии, леса в Японии, оросительные системы в Испании и на Филиппинах и др.

Один мой друг столкнулся с поучительной демонстрацией общественного поведения, когда был нанят бразильской электроэнергетической компанией для решения хронической проблемы. Жители бедных бразильских пригородов в массовом порядке незаконно подключались к электросетям, что приносило компании миллионы долларов убытков. Компания пробовала различные карательные меры, но безуспешно. Мой друг обнаружил, что жители не рассматривали незаконное пользование электричеством как хищение: воровство — это когда ты что-то крадешь у друга. Для них же электроэнергетическая компания была чем-то далеким, неизвестным и не заслуживающим доверия.

121

Мой друг предложил компании больше участвовать в жизни местных сообществ, чтобы подружиться с ними и завоевать их доверие. Он привел в пример бразильский метрополитен с его низким уровнем краж и попыток бесплатного проезда. Управление метрополитена ловило нарушителей, но не сдавало их в полицию. Вместо этого оно сотрудничало с местными организациями, так называемыми *juntas de vecinos* (уличными комитетами), которые занимаются обеспечением порядка. Если на нарушителя налагается штраф, уличный комитет его оплачивает. Разница между электроэнергетической компанией и управлением метрополитена была в том, что последние уделяли внимание установлению доверительных отношений с местными сообществами и получали от этого весомую отдачу. Как и для управления бразильского метрополитена, для mesh-компаний поддержание высокого уровня доверия и хорошей репутации среди клиентов позволяет уменьшить количество нарушений и смягчить последствия, если они случаются.

Помимо социального давления, которое вступает в игру в mesh-модели, эффективными могут оказаться и меры финансового воздействия. Если кто-то берет в библиотеке книгу и возвращает ее в ужасном состоянии, библиотекарь может закатить глаза и взять этого человека себе на заметку. Но в системе проката автомобилей, велосипедов или инструментов один и тот же физический продукт используется относительно небольшой группой людей, что дает компании возможность оценить состояние, в котором возвращается вещь конкретным клиентом.

Со временем mesh-компания может вознаграждать добросовестное поведение и взимать «налог» за недобросовестное. Например, снизить плату для клиентов, которые возвращают вещи в идеальном состоянии, и повысить ее для тех, кто обращается с вещами менее бережно, чтобы покрыть более высокие затраты на обслуживание и ремонт. Mesh-компании могут даже выделить сегменты клиентов на основании того, как они обращаются с вещами, и привязать к этому свою ценовую политику. Постепенно соотношение затраты—эффективность достигнет

66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери

взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные

продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет . автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену • одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной ^ раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таковых фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутое и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниями, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

MESH-МОДЕЛЬ

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (*safe society*). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы. Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов. Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Бепар-Лейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Бепар-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Бепар-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporcorn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. **В** полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязаны формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технар, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюбителя и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействие с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуются приложить экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. Уделяйте внимание. Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.

2. Реагируйте быстро. К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.

3. Будьте честным. Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленола» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие.

4. Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе. Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehзвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если

Глава 5. Мы верим в mesh

«эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером.

5. Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам). Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компаний будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салона. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструмен-

тами, велосипедами или домами, неизбежно влияет на других клиентов, Я сама повинна в том, что оставляла пустые бутылки из-под воды и газеты в арендованных машинах, когда бегом выскакивала из них, чтобы не опоздать на самолет. Такого рода ошибки неизбежны, но также всегда будут люди, которые предпочитают играть не по правилам.

Одно из решений — внедрить систему оценки репутации, чтобы выявлять пользователей «из группы риска» и взимать с них более высокую плату или ограничивать их выбор. Компания должна найти такую точку равновесия для своего предложения, где права, правила и цены будут соответствовать целевому рынку и поощрять правильное поведение. Второй момент заключается в том, что mesh-модель дает людям возможность почувствовать себя частью некоего сообщества. А ощущение своей принадлежности к группе делает людей чуть более сознательными и ответственными.

В 2009 г. Элинор Остром и Оливер Уильямсон стали лауреатами Нобелевской премии по экономике за исследования, посвященные тому, насколько эффективно группы людей, такие как компании и государственные институты, используют «блага общего доступа». Э. Остром глубоко исследовала создаваемые людьми системы для управления такими долговременными ресурсами, как горные пастбища в Швейцарии, леса в Японии, оросительные системы в Испании и на Филиппинах и др.

Один мой друг столкнулся с поучительной демонстрацией общественного поведения, когда был нанят бразильской электроэнергетической компанией для решения хронической проблемы. Жители бедных бразильских пригородов в массовом порядке незаконно подключались к электросетям, что приносило компании миллионы долларов убытков. Компания пробовала различные карательные меры, но безуспешно. Мой друг обнаружил, что жители не рассматривали незаконное пользование электричеством как хищение: воровство — это когда ты что-то крадешь у друга. Для них же электроэнергетическая компания была чем-то далеким, неизвестным и не заслуживающим доверия.

Мой друг предложил компании больше участвовать в жизни местных сообществ, чтобы подружиться с ними и завоевать их доверие. Он привел в пример бразильский метрополитен с его низким уровнем краж и попыток бесплатного проезда. Управление метрополитена ловило нарушителей, но не сдавало их в полицию. Вместо этого оно сотрудничало с местными организациями, так называемыми *juntas de vecinos* (уличными комитетами), которые занимаются обеспечением порядка. Если на нарушителя налагается штраф, уличный комитет его оплачивает. Разница между электроэнергетической компанией и управлением метрополитена была в том, что последние уделяли внимание установлению доверительных отношений с местными сообществами и получали от этого весомую отдачу. Как и для управления бразильского метрополитена, для mesh-компаний поддержание высокого уровня доверия и хорошей репутации среди клиентов позволяет уменьшить количество нарушений и смягчить последствия, если они случаются.

Помимо социального давления, которое вступает в игру в mesh-модели, эффективными могут оказаться и меры финансового воздействия. Если кто-то берет в библиотеке книгу и возвращает ее в ужасном состоянии, библиотекарь может закатить глаза и взять этого человека себе на заметку. Но в системе проката автомобилей, велосипедов или инструментов один и тот же физический продукт используется относительно небольшой группой людей, что дает компании возможность оценить состояние, в котором возвращается вещь конкретным клиентом.

Со временем mesh-компания может вознаграждать добросовестное поведение и взимать «налог» за недобросовестное. Например, снизить плату для клиентов, которые возвращают вещи в идеальном состоянии, и повысить ее для тех, кто обращается с вещами менее бережно, чтобы покрыть более высокие затраты на обслуживание и ремонт. Mesh-компании могут даже выделить сегменты клиентов на основании того, как они обращаются с вещами, и привязать к этому свою ценовую политику. Постепенно соотношение затраты—эффективность достигнет справедливого баланса для каждого отдельно взятого клиента, потому что mesh-компания будет иметь доступ к информации о его индивидуальных «показателях деятельности».

Разумеется, mesh-компании должны делать все возможное для того, чтобы создавать чувство общности, поощряющее прямую обратную связь от клиентов и препятствующее неправильному поведению. Компании, которые преуспеют в формировании такой культуры среди своих клиентов, будут щедро вознаграждены во множестве разных аспектов. Поверьте мне в этом.

6

Mesh-модель как экосистема

СОДЕРЖАНИЕ: встретимся в облаках; найдите нишу и займите ее; ваши клиенты и клиенты ваших клиентов; возвращение моды на «Сделай сам»; не спите — приспосабливайтесь.

В 2006 г. всеобщее внимание привлек документальный фильм «Кто убил электромобиль?». Фильм включал интервью с голливудскими знаменитостями, в том числе Томом Хэнксом, Александрой Пол и Эдом Бегли-младшим, которые сначала расхваливали, а потом оплакивали свои электромобили EV1. Дело в том, что автоконцерн GM первоначально привлек известных людей к тестированию своих электрокаров, но затем неожиданно отозвал все автомобили и уничтожил их. Создатели фильма обвиняют автопроизводителей, нефтяные компании, а также калифорнийские власти и чиновников из администрации Буша в том, что они уничтожили многообещающую экологически чистую технологию. В конце фильма показывается парковка, где стоят отозванные электромобили. Затем следует несколько драматичных кадров в стиле новостей «60 минут» с Александрой Пол и другими протестующими, которые были арестованы за попытку перегородить дорогу грузовикам, везущим приговоренные к уничтожению электрокары. 66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство

автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет . автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену • одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной ^ раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме та же фирма очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает J стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая I производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные $-I$ условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы,

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает j раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию j таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость I путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U . Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компания могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы. Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов. Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Беп-Л ейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Беп-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Беп-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязаны формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технар, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюба и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействие с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуются приложить экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. **Уделяйте внимание.** Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.
2. **Реагируйте быстро.** К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.
3. **Будьте честным.** Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленола» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие. 4. **Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе.** Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehзвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если

Глава 5. Мы верим в mesh

«эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером. 5. **Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам).** Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компаний будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салона. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструмен-

тами, велосипедами или домами, неизбежно влияет на других клиентов. Я сама повинна в том, что оставляла пустые бутылки из-под воды и газеты в арендованных машинах, когда бегом выскакивала из них, чтобы не опоздать на самолет. Такого рода ошибки неизбежны, но также всегда будут люди, которые предпочитают играть не по правилам.

Одно из решений — внедрить систему оценки репутации, чтобы выявлять пользователей «из группы риска» и взимать с них более высокую плату или ограничивать их выбор. Компания должна найти такую точку равновесия для своего предложения, где права, правила и цены будут соответствовать целевому рынку и поощрять правильное поведение. Второй момент заключается в том, что mesh-модель дает людям возможность почувствовать себя частью некоего сообщества. А ощущение своей принадлежности к группе делает людей чуть более сознательными и ответственными.

В 2009 г. Элинор Остром и Оливер Уильямсон стали лауреатами Нобелевской премии по экономике за исследования, посвященные тому, насколько эффективно группы людей, такие как компании и государственные институты, используют «блага общего доступа». Э. Остром глубоко исследовала создаваемые людьми системы для управления такими долговременными ресурсами, как горные пастбища в Швейцарии, леса в Японии, оросительные системы в Испании и на Филиппинах и др.

Один мой друг столкнулся с поучительной демонстрацией общественного поведения, когда был нанят бразильской электроэнергетической компанией для решения хронической проблемы. Жители бедных бразильских пригородов в массовом порядке незаконно подключались к электросетям, что приносило компании миллионы долларов убытков. Компания пробовала различные карательные меры, но безуспешно. Мой друг обнаружил, что жители не рассматривали незаконное пользование электричеством как хищение: воровство — это когда ты что-то крадешь у друга. Для них же электроэнергетическая компания была чем-то далеким, неизвестным и не заслуживающим доверия.

Глава 5. Мы верим в mesh

Мой друг предложил компании больше участвовать в жизни местных сообществ, чтобы подружиться с ними и завоевать их доверие. Он привел в пример бразильский метрополитен с его низким уровнем краж и попыток бесплатного проезда. Управление метрополитена ловило нарушителей, но не сдавало их в полицию. Вместо этого оно сотрудничало с местными организациями, так называемыми *juntas de vecinos* (уличными комитетами), которые занимаются обеспечением порядка. Если на нарушителя налагается штраф, уличный комитет его оплачивает. Разница между электроэнергетической компанией и управлением метрополитена была в том, что последние уделяли внимание установлению доверительных отношений с местными сообществами и получали от этого весомую отдачу. Как и для управления бразильского метрополитена, для mesh-компаний поддержание высокого уровня доверия и хорошей репутации среди клиентов позволяет уменьшить количество нарушений и смягчить последствия, если они случаются.

Помимо социального давления, которое вступает в игру в mesh-модели, эффективными могут оказаться и меры финансового воздействия. Если кто-то берет в библиотеке книгу и возвращает ее в ужасном состоянии, библиотекарь может закатить глаза и взять этого человека себе на заметку. Но в системе проката автомобилей, велосипедов или инструментов один и тот же физический продукт используется относительно небольшой группой людей, что дает компании возможность оценить состояние, в котором возвращается вещь конкретным клиентом.

Со временем mesh-компания может вознаграждать добросовестное поведение и взимать «налог» за недобросовестное. Например, снизить плату для клиентов, которые возвращают вещи в идеальном состоянии, и повысить ее для тех, кто обращается с вещами менее бережно, чтобы покрыть более высокие затраты на обслуживание и ремонт. Mesh-компании могут даже выделить сегменты клиентов на основании того, как они обращаются с вещами, и привязать к этому свою ценовую политику. Постепенно соотношение затраты—эффективность достигнет

справедливого баланса для каждого отдельно взятого клиента, потому что mesh-компания будет иметь доступ к информации о его индивидуальных «показателях деятельности».

Разумеется, mesh-компаниям должны делать все возможное для того, чтобы создавать чувство общности, поощряющее прямую обратную связь от клиентов и препятствующее неправильному поведению. Компании, которые преуспеют в формировании такой культуры среди своих клиентов, будут щедро вознаграждены во множестве разных аспектов. Поверьте мне в этом.

6

Mesh-модель как экосистема

СОДЕРЖАНИЕ: встретимся в облаках; найдите нишу и займите ее; ваши клиенты и клиенты ваших клиентов; возвращение моды на «Сделай сам»; не спите — приспосабливайтесь.

В 2006 г. всеобщее внимание привлек документальный фильм «Кто убил электромобиль?». Фильм включал интервью с голливудскими знаменитостями, в том числе Томом Хэнксом, Александрой Пол и Эдом Бегли-младшим, которые сначала расхваливали, а потом оплакивали свои электромобили EV1. Дело в том, что автоконцерн GM первоначально привлек известных людей к тестированию своих электрокаров, но затем неожиданно отозвал все автомобили и уничтожил их. Создатели фильма обвиняют автопроизводителей, нефтяные компании, а также калифорнийские власти и чиновников из администрации Буша в том, что они уничтожили многообещающую экологически чистую технологию. В конце фильма показывается парковка, где стоят отозванные электромобили. Затем следует несколько драматичных кадров в стиле новостей «60 минут» с Александрой Пол и другими протестующими, которые были арестованы за попытку перегородить дорогу грузовикам, везущим приговоренные к уничтожению электрокары.

Определенно, это был далеко не лучший эпизод в благом деле борьбы Соединенных Штатов за защиту окружающей среды, а также в истории американского автопрома, который и без того имеет дурную экологическую репутацию со своими пожирающими бензин внедорожниками. Но есть и другой момент: чтобы создать зрелую, экономически жизнеспособную технологию, такую как электромобили, требуется наличие множества условий и составляющих элементов. Университетские и частные исследователи, государственные регулирующие органы и отраслевые конкуренты должны наладить обмен информацией и преследовать общую цель. На месте должны быть все необходимые политические и коммерческие компоненты, чтобы стимулировать создание целой новой инфраструктуры для поддержки электромобилей.

Тем не менее, несмотря на все сложности, уже есть надежда на то, что все части головоломки наконец-то встанут на свои места, отчасти благодаря усилиям компании Better Place («Лучшее место») из Пало-Альто, Калифорния. Генеральный директор Шай Агасси говорит, что он назвал свою компанию в ответ на простой вопрос, который был задан на Международном экономическом форуме в Давосе: «Как мы можем сделать наш мир

лучше?» Компании Better Place удалось привлечь ряд партнеров для создания различных частей электромобилей или, как мне нравится думать, их «экосистемы».

Основная задача Better Place — создать и обеспечить функционирование сети станций обслуживания электромобилей для подзарядки и замены аккумуляторов. Электромобиль заезжает на станцию, внешне похожую на автомойку, где роботизированная рука-манипулятор заменяет почти разряженную батарею на заряженную. Для близких поездок по городу будут установлены компактные станции подзарядки, расположенные рядом с домами, магазинами, на парковках и в других удобных местах. Better Place уже договорилась с компанией Renault о производстве электромобилей, а также с правительствами разных стран, таких как Дания и Австралия, и правительством Калифорнии о поддержке развития инфраструктуры. Первая страна для запуска проекта — Израиль, где уже построена тысяча станций подзарядки и планируется построить еще больше. Следующая цель после Израиля — Дания.

Как и Интернет, инфраструктура для эксплуатации электромобилей требует своих стандартов. По словам Агасси, компания будет предоставлять услуги, используя модель бизнеса сотовых операторов: водители будут платить за мили так же, как абоненты платят за минуты. Введение стандартов для электромобилей — важная часть головоломки, и особенно трудная для автоиндустрии, где традиционно единственным стандартом по топливу был диаметр отверстия бензобака. Успех также зависит от наличия операционных систем, которые могут взаимодействовать друг с другом и координировать сложные серии операций. Неудивительно, что Better Place сосредоточилась именно на создании операционной системы. Компания была создана внутри технологического сектора — ранее Шай Агасси входил в руководство SAP, ведущего мирового поставщика корпоративного программного обеспечения. На самом деле, как и многие mesh-компании, Better Place является скорее информационной компанией. Данные, необходимые для работы системы, и информация, которую она собирает для улучшения своего сервиса, — основная платформа совместного пользования. Она превосходно приспособлена для того, чтобы сеть Better Place предлагала высококачественные услуги, отчеты о трафике, маршруты, анализ эффективности, а также обратную связь производителям, чтобы улучшать рабочие характеристики электромобилей. Операционная система служит своего рода каркасом, который соединяет все физические элементы платформы совместного пользования, включая аккумуляторы, станции замены и подзарядки аккумуляторов и источники энергии.

Better Place является не только реализующей mesh-модель компанией, но и центром того, что я называю «mesh-экосистемой». Ключевое преимущество такой экосистемы состоит в ее способности полностью интегрировать кластеры партнеров и системы для совместного использования информации. -

66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на

расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет . автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену • одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной ^ раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме та же фирма очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы.

Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов.

Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Бепар-Лейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Бепар-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Бепар-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporcorn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязаны формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технар, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюба и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействия с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуются приложить экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. Уделяйте внимание. Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.

2. Реагируйте быстро. К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.

3. Будьте честным. Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленола» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие.

4. Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе. Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehзвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если

Глава 5. Мы верим в mesh

«эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером.

5. Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам). Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компаний будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салона. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструмен-

тами, велосипедами или домами, неизбежно влияет на других клиентов. Я сама повинна в том, что оставляла пустые бутылки из-под воды и газеты в арендованных машинах, когда бегом выскакивала из них, чтобы не опоздать на самолет. Такого рода ошибки неизбежны, но также всегда будут люди, которые предпочитают играть не по правилам.

Одно из решений — внедрить систему оценки репутации, чтобы выявлять пользователей «из группы риска» и взимать с них более высокую плату или ограничивать их выбор. Компания должна найти такую точку равновесия для своего предложения, где права, правила и цены будут соответствовать целевому рынку и поощрять правильное поведение. Второй момент заключается в том, что mesh-модель дает людям возможность почувствовать себя частью некоего сообщества. А ощущение своей принадлежности к группе делает людей чуть более сознательными и ответственными.

В 2009 г. Элинор Остром и Оливер Уильямсон стали лауреатами Нобелевской премии по экономике за исследования, посвященные тому, насколько эффективно группы людей, такие как компании и государственные институты, используют «блага общего доступа». Э. Остром глубоко исследовала создаваемые людьми системы для управления такими долговременными ресурсами, как горные пастбища в Швейцарии, леса в Японии, оросительные системы в Испании и на Филиппинах и др.

Один мой друг столкнулся с поучительной демонстрацией общественного поведения, когда был нанят бразильской электроэнергетической компанией для решения хронической проблемы. Жители бедных бразильских пригородов в массовом порядке незаконно подключались к электросетям, что приносило компании миллионы долларов убытков. Компания пробовала различные карательные меры, но безуспешно. Мой друг обнаружил, что жители не рассматривали незаконное пользование электричеством как хищение: воровство — это когда ты что-то крадешь у друга. Для них же электроэнергетическая компания была чем-то далеким, неизвестным и не заслуживающим доверия.

Глава 5. Мы верим в mesh

Мой друг предложил компании больше участвовать в жизни местных сообществ, чтобы подружиться с ними и завоевать их доверие. Он привел в пример бразильский метрополитен с его низким уровнем краж и попыток бесплатного проезда. Управление метрополитена ловило нарушителей, но не сдавало их в полицию. Вместо этого оно сотрудничало с местными организациями, так называемыми *juntas de vecinos* (уличными комитетами), которые занимаются обеспечением порядка. Если на нарушителя налагается штраф, уличный комитет его оплачивает. Разница между электроэнергетической компанией и управлением метрополитена была в том, что последние уделяли внимание установлению доверительных отношений с местными сообществами и получали от этого весомую отдачу. Как и для управления бразильского метрополитена, для mesh-компаний поддержание высокого уровня доверия и хорошей репутации среди клиентов позволяет уменьшить количество нарушений и смягчить последствия, если они случаются.

Помимо социального давления, которое вступает в игру в mesh-модели, эффективными могут оказаться и меры финансового воздействия. Если кто-то берет в библиотеке книгу и возвращает ее в ужасном состоянии, библиотекарь может закатить глаза и взять этого человека себе на заметку. Но в системе проката автомобилей, велосипедов или инструментов один и тот же физический продукт используется относительно небольшой группой людей, что дает компании возможность оценить состояние, в котором возвращается вещь конкретным клиентом.

Со временем mesh-компания может вознаграждать добросовестное поведение и взимать «налог» за недобросовестное. Например, снизить плату для клиентов, которые возвращают вещи в идеальном состоянии, и повысить ее для тех, кто обращается с вещами менее бережно, чтобы покрыть более высокие затраты на обслуживание и ремонт. Mesh-компании могут даже выделить сегменты клиентов на основании того, как они обращаются с вещами, и привязать к этому свою ценовую политику. Постепенно соотношение затраты—эффективность достигнет

справедливого баланса для каждого отдельно взятого клиента, потому что mesh-компания будет иметь доступ к информации о его индивидуальных «показателях деятельности».

Разумеется, mesh-компаниям должны делать все возможное для того, чтобы создавать чувство общности, поощряющее прямую обратную связь от клиентов и препятствующее неправильному поведению. Компании, которые преуспеют в формировании такой культуры среди своих клиентов, будут щедро вознаграждены во множестве разных аспектов. Поверьте мне в этом.

6

Mesh-модель как экосистема

СОДЕРЖАНИЕ: встретимся в облаках; найдите нишу и займите ее; ваши клиенты и клиенты ваших клиентов; возвращение моды на «Сделай сам»; не спите — приспособляйтесь.

В 2006 г. всеобщее внимание привлек документальный фильм «Кто убил электромобиль?». Фильм включал интервью с голливудскими знаменитостями, в том числе Томом Хэнксом, Александрой Пол и Эдом Бегли-младшим, которые сначала расхваливали, а потом оплакивали свои электромобили EV1. Дело в том, что автоконцерн GM первоначально привлек известных людей к тестированию своих электрокаров, но затем неожиданно отозвал все автомобили и уничтожил их. Создатели фильма обвиняют автопроизводителей, нефтяные компании, а также калифорнийские власти и чиновников из администрации Буша в том, что они уничтожили многообещающую экологически чистую технологию. В конце фильма показывается парковка, где стоят отозванные электромобили. Затем следует несколько драматичных кадров в стиле новостей «60 минут» с Александрой Пол и другими протестующими, которые были арестованы за попытку перегородить дорогу грузовикам, везущим приговоренные к уничтожению электрокары.

III

MESH-МОДЕЛЬ

Определенно, это был далеко не лучший эпизод в благом деле борьбы Соединенных Штатов за защиту окружающей среды, а также в истории американского автопрома, который и без того имеет дурную экологическую репутацию со своими пожирающими бензин внедорожниками. Но есть и другой момент: чтобы создать зрелую, экономически жизнеспособную технологию, такую как электромобили, требуется наличие множества условий и составляющих элементов. Университетские и частные исследователи, государственные регулирующие органы и отраслевые конкуренты должны наладить обмен информацией и преследовать общую цель. На месте должны быть все необходимые политические и коммерческие компоненты, чтобы стимулировать создание целой новой инфраструктуры для поддержки электромобилей.

Тем не менее, несмотря на все сложности, уже есть надежда на то, что все части головоломки наконец-то встанут на свои места, отчасти благодаря усилиям компании Better Place («Лучшее место») из Пало-Альто, Калифорния. Генеральный директор Шай Агасси говорит, что он назвал свою компанию в ответ на простой вопрос, который был задан на Международном экономическом форуме в Давосе: «Как мы можем сделать наш мир лучше?» Компании Better Place удалось привлечь ряд партнеров для создания различных частей электромобилей или, как мне нравится думать, их «экосистемы».

Основная задача Better Place — создать и обеспечить функционирование сети станций обслуживания электромобилей для подзарядки и замены аккумуляторов. Электромобиль заезжает на станцию, внешне похожую на автомойку, где роботизированная рука-манипулятор заменяет почти разряженную батарею на заряженную. Для близких поездок по городу будут установлены компактные станции подзарядки, расположенные рядом с домами, магазинами, на парковках и в других удобных местах. Better Place уже договорилась с компанией Renault о производстве электромобилей, а также с правительствами разных стран, таких как Дания и Австралия, и правительством Калифорнии о поддержке развития инфраструктуры. Первая

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

125

страна для запуска проекта — Израиль, где уже построена тысяча станций подзарядки и планируется построить еще больше. Следующая цель после Израиля — Дания.

Как и Интернет, инфраструктура для эксплуатации электромобилей требует своих стандартов. По словам Агасси, компания будет предоставлять услуги, используя модель бизнеса сотовых операторов: водители будут платить за мили так же, как абоненты платят за минуты. Введение стандартов для электромобилей — важная часть головоломки, и особенно трудная для автоиндустрии, где традиционно единственным стандартом по топливу был диаметр отверстия бензобака. Успех также зависит от наличия операционных систем, которые могут взаимодействовать друг с другом и координировать сложные серии операций. Неудивительно, что Better Place сосредоточилась именно на создании операционной системы. Компания была создана внутри технологического сектора — ранее Шай Агасси входил в руководство SAP, ведущего мирового поставщика корпоративного программного обеспечения. На самом деле, как и многие mesh-компании, Better Place является скорее информационной компанией. Данные, необходимые для работы системы, и информация, которую она собирает для улучшения своего сервиса, — основная платформа совместного пользования. Она превосходно приспособлена для того, чтобы сеть Better Place предлагала высококачественные услуги, отчеты о трафике, маршруты, анализ эффективности, а также обратную связь производителям, чтобы улучшать рабочие характеристики электромобилей. Операционная система служит своего рода каркасом, который соединяет все физические элементы платформы совместного пользования, включая аккумуляторы, станции замены и подзарядки аккумуляторов и источники энергии.

Better Place является не только реализующей mesh-модель компанией, но и центром того, что я называю «mesh-экосистемой». Ключевое преимущество такой экосистемы состоит в ее способности полностью интегрировать кластеры партнеров и системы для совместного использования информации.

Приправьте вашу mesh-модель специями. Найдите партнеров

Как было сказано в 1-й главе, увеличенное количество транзакций в mesh-модели по сравнению с традиционной также расширяет возможности партнерства. Для предпринимателя одно из удовольствий от бизнеса в стиле «mesh» состоит в том, что он открывает новые пути для создания партнерств, формирования предложений и совместного вывода продуктов и услуг на рынки. Новые бренды быстро найдут «лакомые места». Они будут присутствовать на нишевых рынках и в местных сообществах и делать привлекательные перекрестные предложения, объединяющие развлечения, сферу питания и другие услуги.

Некоторые категории услуг, такие как транспорт и путешествия, особенно хорошо подходят для создания mesh-экосистем. (Мое персональное предпочтение: чтобы предотвратить вождение в состоянии опьянения, Heineken договорилась со службами такси в крупных городах о создании бесплатного сервиса заказа такси Taxi Magic.) Homeexchange.com может вступить в партнерство с RelayRide, Spride Share или WhipCar, чтобы предложить своим клиентам скидки на услуги местной фирмы автопроката. Как я уже говорила, ресурс по аренде жилья Roomorama заключает договоры с организаторами кинофестивалей и конференций. Сюда вполне можно добавить партнерство со службой проката велосипедов, а также на основе имеющихся данных о клиентах продумать, какие близлежащие рестораны или события могут привлечь внимание любителей кино.

Разумеется, прокат велосипедов замечателен сам по себе. Но гораздо более богатые возможности появляются в том случае, если собрать единомышленников и соучастников и сформировать экосистему услуг — прокат других видов спортивного снаряжения и инструментов (тех же гаечных ключей для велосипедов), аренда турбаз и т.д. Грамотная интеграция с другими услугами повышает стоимость отдельных компаний внутри сети. По мере того как партнеры будут накапливать информацию о клиентах, они смогут делать более персонализированные предложения. Таким образом, партнеры привлекаются в mesh-экосистемы для того, чтобы предлагать продукты и услуги определенным сегментам клиентов; при этом их предложения — содержание, интонация, упаковка и цена — должны быть ориентированы на этот конкретный рынок.

Интеграция информации из своей собственной и других систем позволяет компаниям улучшить предложение для отдельных групп клиентов.

Поскольку mesh-модель обеспечивает интерактивное взаимодействие со всеми сторонами — между компанией, сообществом, которое она обслуживает, и партнерами, — все участники получают поток свежей информации (а в некоторых случаях информация — скоропортящийся продукт). На ее основе компании могут создавать новые стимулы и ожидания, постоянно совершенствовать свои предложения и, как следствие, свои бренды. Вот когда доступ начинает по-настоящему превалировать над собственностью.

Mesh-компании также могут расширить свои горизонты, вступив в игру с неожиданными партнерами. Большинство людей считает, что Американская ассоциация пенсионеров — это просто организация, которая заботится о престарелых людях и их правах. Но мало кто понимает, что это также влиятельная маркетинговая компания, нацеленная на интересное и важное сообщество. Для некоторых mesh-компаний, в частности специализирующихся на аренде жилья или обучении, партнерство с Американской ассоциацией пенсионеров может стать тем самым входным билетом, который откроет перед ней двери к миллионам потенциальных клиентов. Разумеется, отдельно взятое предложение не достигнет миллионов людей сразу же или, возможно, не достигнет никогда. Однако mesh-компании могут творчески подойти к формированию привлекательных предложений для этой категории покупателей, которые в настоящее время тяготеют к крупным розничным продавцам.

Сегодня mesh-компании делают самые первые шаги по формированию таких экосистем для обслуживания различных

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой —

быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделить инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений ° бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокса (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компания могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пешеходных прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы. Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов. Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Беп-Л ейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Беп-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Беп-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporcorn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязаны формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технар, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюба и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействия с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуются приложить экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. Уделяйте внимание. Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.

2. Реагируйте быстро. К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.

3. Будьте честным. Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленол» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие.

4. **Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе.** Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehзвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если

Глава 5. Мы верим в mesh

«эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером.

5. **Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам).** Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компании будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салона. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструмен-

тами, велосипедами или домами, неизбежно влияет на других клиентов. Я сама повинна в том, что оставляла пустые бутылки из-под воды и газеты в арендованных машинах, когда бегом выскакивала из них, чтобы не опоздать на самолет. Такого рода ошибки неизбежны, но также всегда будут люди, которые предпочитают играть не по правилам.

Одно из решений — внедрить систему оценки репутации, чтобы выявлять пользователей «из группы риска» и взимать с них более высокую плату или ограничивать их выбор. Компания должна найти такую точку равновесия для своего предложения, где права, правила и цены будут соответствовать целевому рынку и поощрять правильное поведение. Второй момент заключается в том, что mesh-модель дает людям возможность почувствовать себя частью некоего сообщества. А ощущение своей принадлежности к группе делает людей чуть более сознательными и ответственными.

В 2009 г. Элинор Остром и Оливер Уильямсон стали лауреатами Нобелевской премии по экономике за исследования, посвященные тому, насколько эффективно группы людей, такие как компании и государственные институты, используют «блага общего доступа». Э. Остром глубоко исследовала создаваемые людьми системы для управления такими долговременными ресурсами, как горные пастбища в Швейцарии, леса в Японии, оросительные системы в Испании и на Филиппинах и др.

Один мой друг столкнулся с поучительной демонстрацией общественного поведения, когда был нанят бразильской электроэнергетической компанией для решения хронической проблемы. Жители бедных бразильских пригородов в массовом порядке незаконно подключались к электросетям, что приносило компании миллионы долларов убытков. Компания пробовала различные карательные меры, но безуспешно. Мой друг обнаружил, что жители не рассматривали незаконное пользование электричеством как хищение: воровство — это когда ты что-то крадешь у друга. Для них же электроэнергетическая компания была чем-то далеким, неизвестным и не заслуживающим доверия.

Глава 5. Мы верим в mesh

Мой друг предложил компании больше участвовать в жизни местных сообществ, чтобы подружиться с ними и завоевать их доверие. Он привел в пример бразильский метрополитен с его низким уровнем краж и попыток бесплатного проезда. Управление метрополитена ловило нарушителей, но не сдавало их в полицию. Вместо этого оно сотрудничало с местными организациями, так называемыми *juntas de vecinos* (уличными комитетами), которые занимаются обеспечением порядка. Если на нарушителя налагается штраф, уличный комитет его оплачивает. Разница между электроэнергетической компанией и управлением метрополитена была в том, что последние уделяли внимание установлению доверительных отношений с местными сообществами и получали от этого весомую отдачу. Как и для управления бразильского метрополитена, для mesh-компаний поддержание высокого уровня доверия и хорошей репутации среди клиентов позволяет уменьшить количество нарушений и смягчить последствия, если они случаются.

Помимо социального давления, которое вступает в игру в mesh-модели, эффективными могут оказаться и меры финансового воздействия. Если кто-то берет в библиотеке книгу и возвращает ее в ужасном состоянии, библиотекарь может закатить глаза и взять этого человека себе на заметку. Но в системе проката автомобилей, велосипедов или инструментов один и тот же физический продукт используется относительно небольшой группой людей, что дает компании возможность оценить состояние, в котором возвращается вещь конкретным клиентом.

Со временем mesh-компания может вознаграждать добросовестное поведение и взимать «налог» за недобросовестное. Например, снизить плату для клиентов, которые возвращают вещи в идеальном состоянии, и повысить ее для тех, кто обращается с вещами менее бережно, чтобы покрыть более высокие затраты на обслуживание и ремонт. Mesh-компании могут даже выделить сегменты клиентов на основании того, как они обращаются с вещами, и привязать к этому свою ценовую политику. Постепенно соотношение затраты—эффективность достигнет

справедливого баланса для каждого отдельно взятого клиента, потому что mesh-компания будет иметь доступ к информации о его индивидуальных «показателях деятельности».

Разумеется, mesh-компаниям должны делать все возможное для того, чтобы создавать чувство общности, поощряющее прямую обратную связь от клиентов и препятствующее неправильному поведению. Компании, которые преуспеют в формировании такой культуры среди своих клиентов, будут щедро вознаграждены во множестве разных аспектов. Поверьте мне в этом.

6

Mesh-модель как экосистема

СОДЕРЖАНИЕ: встретимся в облаках; найдите нишу и займите ее; ваши клиенты и клиенты ваших клиентов; возвращение моды на «Сделай сам»; не спите — приспособляйтесь.

В 2006 г. всеобщее внимание привлек документальный фильм «Кто убил электромобиль?». Фильм включал интервью с голливудскими знаменитостями, в том числе Томом Хэнксом, Александрой Пол и Эдом Бегли-младшим, которые сначала расхваливали, а потом оплакивали свои электромобили EV1. Дело в том, что автоконцерн GM первоначально привлек известных людей к тестированию своих электрокаров, но затем неожиданно отозвал все автомобили и уничтожил их. Создатели фильма обвиняют автопроизводителей, нефтяные компании, а также калифорнийские власти и чиновников из администрации Буша в том, что они уничтожили многообещающую экологически чистую технологию. В конце фильма показывается парковка, где стоят отозванные электромобили. Затем следует несколько драматичных кадров в стиле новостей «60 минут» с Александрой Пол и другими протестующими, которые были арестованы за попытку перегородить дорогу грузовикам, везущим приговоренные к уничтожению электрокары.

III

MESH-МОДЕЛЬ

Определенно, это был далеко не лучший эпизод в благом деле борьбы Соединенных Штатов за защиту окружающей среды, а также в истории американского автопрома, который и без того имеет дурную экологическую репутацию со своими пожирающими бензин внедорожниками. Но есть и другой момент: чтобы создать зрелую, экономически жизнеспособную технологию, такую как электромобили, требуется наличие множества условий и составляющих элементов. Университетские и частные исследователи, государственные регулирующие органы и отраслевые конкуренты должны наладить обмен информацией и преследовать общую цель. На месте должны быть все необходимые политические и коммерческие компоненты, чтобы стимулировать создание целой новой инфраструктуры для поддержки электромобилей.

Тем не менее, несмотря на все сложности, уже есть надежда на то, что все части головоломки наконец-то встанут на свои места, отчасти благодаря усилиям компании Better Place («Лучшее место») из Пало-Альто, Калифорния. Генеральный директор Шай Агасси говорит, что он назвал свою компанию в ответ на простой вопрос, который был задан на Международном экономическом форуме в Давосе: «Как мы можем сделать наш мир лучше?» Компании Better Place удалось привлечь ряд партнеров для создания различных частей электромобилей или, как мне нравится думать, их «экосистемы».

Основная задача Better Place — создать и обеспечить функционирование сети станций обслуживания электромобилей для подзарядки и замены аккумуляторов. Электромобиль заезжает на станцию, внешне похожую на автомойку, где роботизированная рука-манипулятор заменяет почти разряженную батарею на заряженную. Для близких поездок по городу будут установлены компактные станции подзарядки, расположенные рядом с домами, магазинами, на парковках и в других удобных местах. Better Place уже договорилась с компанией Renault о производстве электромобилей, а также с правительствами разных стран, таких как Дания и Австралия, и правительством Калифорнии о поддержке развития инфраструктуры. Первая

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

125

страна для запуска проекта — Израиль, где уже построена тысяча станций подзарядки и планируется построить еще больше. Следующая цель после Израиля — Дания.

Как и Интернет, инфраструктура для эксплуатации электромобилей требует своих стандартов. По словам Агасси, компания будет предоставлять услуги, используя модель бизнеса сотовых операторов: водители будут платить за мили так же, как абоненты платят за минуты. Введение стандартов для электромобилей — важная часть головоломки, и особенно трудная для автоиндустрии, где традиционно единственным стандартом по топливу был диаметр отверстия бензобака. Успех также зависит от наличия операционных систем, которые могут взаимодействовать друг с другом и координировать сложные серии операций. Неудивительно, что Better Place сосредоточилась именно на создании операционной системы. Компания была создана внутри технологического сектора — ранее Шай Агасси входил в руководство SAP, ведущего мирового поставщика корпоративного программного обеспечения. На самом деле, как и многие mesh-компании, Better Place является скорее информационной компанией. Данные, необходимые для работы системы, и информация, которую она собирает для улучшения своего сервиса, — основная платформа совместного пользования. Она превосходно приспособлена для того, чтобы сеть Better Place предлагала высококачественные услуги, отчеты о трафике, маршруты, анализ эффективности, а также обратную связь производителям, чтобы улучшать рабочие характеристики электромобилей. Операционная система служит своего рода каркасом, который соединяет все физические элементы платформы совместного пользования, включая аккумуляторы, станции замены и подзарядки аккумуляторов и источники энергии.

Better Place является не только реализующей mesh-модель компанией, но и центром того, что я называю «mesh-экосистемой». Ключевое преимущество такой экосистемы состоит в ее способности полностью интегрировать кластеры партнеров и системы для совместного использования информации.

Приправьте вашу mesh-модель специями. Найдите партнеров

Как было сказано в 1-й главе, увеличенное количество транзакций в mesh-модели по сравнению с традиционной также расширяет возможности партнерства. Для предпринимателя одно из удовольствий от бизнеса в стиле «mesh» состоит в том, что он открывает новые пути для создания партнерств, формирования предложений и совместного выведения продуктов и услуг на рынки. Новые бренды быстро найдут «лакомые места». Они будут присутствовать на нишевых рынках и в местных сообществах и делать привлекательные перекрестные предложения, объединяющие развлечения, сферу питания и другие услуги.

Некоторые категории услуг, такие как транспорт и путешествия, особенно хорошо подходят для создания mesh-экосистем. (Мое личное предпочтение: чтобы предотвратить вождение в состоянии опьянения, Heineken договорилась со службами такси в крупных городах о создании бесплатного сервиса заказа такси Taxi Magic.) Homeexchange.com может вступить в партнерство с RelayRide, Spride Share или WhipCar, чтобы предложить своим клиентам скидки на услуги местной фирмы автопроката. Как я уже говорила, ресурс по аренде жилья Roomogama заключает договоры с организаторами кинофестивалей и конференций. Сюда вполне можно добавить партнерство со службой проката велосипедов, а также на основе имеющихся данных о клиентах продумать, какие близлежащие рестораны или события могут привлечь внимание любителей кино. Разумеется, прокат велосипедов замечателен сам по себе. Но гораздо более богатые возможности появляются в том случае, если собрать единомышленников и соучастников и сформировать экосистему услуг — прокат других видов спортивного снаряжения и инструментов (тех же гаечных ключей для велосипедов), аренда турбаз и т.д. Грамотная интеграция с другими услугами повышает стоимость отдельных компаний внутри сети. По мере того как партнеры будут накапливать

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

127

информацию о клиентах, они смогут делать более персонализированные предложения. Таким образом, партнеры привлекаются в mesh-экосистемы для того, чтобы предлагать продукты и услуги определенным сегментам клиентов; при этом их предложения — содержание, интонация, упаковка и цена — должны быть ориентированы на этот конкретный рынок.

Интеграция информации из своей собственной и других систем позволяет компаниям улучшить предложение для отдельных групп клиентов. Поскольку mesh-модель обеспечивает интерактивное взаимодействие со всеми сторонами — между компанией, сообществом, которое она обслуживает, и партнерами, — все участники получают поток свежей информации (а в некоторых случаях информация — скоропортящийся продукт). На ее основе компании могут создавать новые стимулы и ожидания, постоянно совершенствовать свои предложения и, как следствие, свои бренды. Вот когда доступ начинает по-настоящему превалировать над собственностью.

Mesh-компании также могут расширить свои горизонты, вступив в игру с неожиданными партнерами. Большинство людей считает, что Американская ассоциация пенсионеров — это просто организация, которая заботится о престарелых людях и их правах. Но мало кто понимает, что это также влиятельная маркетинговая компания, нацеленная на интересное и важное сообщество. Для некоторых mesh-компаний, в частности специализирующихся на аренде жилья или обучении, партнерство с Американской ассоциацией пенсионеров может стать тем самым входным билетом, который откроет перед ней двери к миллионам потенциальных клиентов. Разумеется, отдельно взятое предложение не достигнет миллионов людей сразу же или, возможно, не достигнет никогда. Однако mesh-компании могут творчески подойти к формированию привлекательных предложений для этой категории покупателей, которые в настоящее время тяготеют к крупным розничным продавцам.

Сегодня mesh-компании делают самые первые шаги по формированию таких экосистем для обслуживания различных рынков. Одним из самых захватывающих занятий для предпринимателей на ближайшее десятилетие будет выявление возможностей и формирование зрелых mesh-экосистем, которые создают оптимальные условия для партнерств, совместного использования информации и ресурсов, а также обслуживания клиентов.

Найдите нишу и займите ее, пока это не сделал кто-то другой

Сравнение с экосистемой позволяет провести несколько полезных для mesh-компаний параллелей. Природа функционирует в виде объединенных друг с другом экосистем. Подлинная их ценность — в том, как все их элементы взаимодействуют между собой для поддержания жизни на протяжении длительных периодов времени, измеряемых тысячелетиями, а не финансовыми кварталами. Вот несколько ключевых аспектов, в которых mesh-экосистемы имитируют природные.

1. Природа не только представляет собой единое целое; она не терпит пустоты. Свободные ниши быстро выявляются и заполняются — принцип, лежащий в основе конкурентной стратегии mesh-компаний.
2. Для природы характерны гибкость и приспособляемость. Смена времен года и природные катастрофы могут нарушать установленный порядок, но системы быстро адаптируются к изменениям. Отдельные компании также становятся более гибкими и устойчивыми внутри mesh-экосистем.
3. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой — они никогда не пропадают впустую. Погибшие растения и животные разлагаются и образуют новую почву. Леса поглощают углекислый газ и выдыхают кислород; люди поступают наоборот. Эти процессы рациональны. Mesh-экосистемы развиваются аналогичным образом — в направлении рациональной утилизации и восстановления доступных ресурсов.

129

Заполните нишу, используя метод точечной сварки

Поскольку информационная инфраструктура mesh-компаний лучше приспособлена для того, чтобы выявлять потребности и предпочтения клиентов, им гораздо проще находить и заполнять жизнеспособные ниши. Например, Virgin Group преуспевает в создании конкуренции самой себе. Компания запускает большое количество новых проектов — Virgin Media, Virgin Mobile, Virgin Music и др. — с расчетом на то, что не все они будут успешны. Недавно она запустила в Нью-Йорке и Лондоне сервис taxi, который позволяет пассажирам любой авиакомпании бесплатно найти попутчиков для совместных поездок на такси. Кажется, руководителям Virgin Group нравится бросать на стену спагетти и смотреть, прилипнут они или нет. Топ-менеджмент компании ищет ниши, которые могут стать плодородной почвой для возвращения высокоприбыльных клиентов и перспективных рынков. Ресурс P2P-кредитования Prosper обнаружил новую многообещающую нишу, которая образовалась после банковского кризиса. Падение доверия людей к крупным банкам привело к тому, что некоторые обратились к альтернативным источникам кредитования, таким как Prosper. Кроме того, когда рынок ограничил возможности более мелких банков по выдаче местных займов, Prosper сумел частично восполнить этот пробел. Некоторые из банков сами обратились к Prosper за помощью.

Ниши часто возникают тогда, когда клиенты недовольны существующим выбором, как в случае с банками. Аналогична история возникновения ресурса Etsy—социальной сети и биржи произведений декоративно-прикладного искусства, которая была создана после того, как на eBay сформировалось специализированное сообщество клиентов. Одна из главных сложностей для компаний, подобных eBay, заключается в том, чтобы удержать первых и важных клиентов при расширении масштабов деятельности и увеличении потока новых покупателей.

Компании по-разному решают эту проблему. eBay приобрела электронную платежную систему PayPal, что позволило

66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой —

быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений ° бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попасть в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
= ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы.

Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов.

Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Бепар-Лейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Бепар-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Бепар-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporcorn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. **В** полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязаны формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технар, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюба и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействие с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуются приложить экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. Уделяйте внимание. Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.

2. Реагируйте быстро. К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.

3. Будьте честным. Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленола» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие.

4. **Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе.** Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehзвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если

Глава 5. Мы верим в mesh

«эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером.

5. **Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам).** Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компании будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салона. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструмен-

тами, велосипедами или домами, неизбежно влияет на других клиентов. Я сама повинна в том, что оставляла пустые бутылки из-под воды и газеты в арендованных машинах, когда бегом выскакивала из них, чтобы не опоздать на самолет. Такого рода ошибки неизбежны, но также всегда будут люди, которые предпочитают играть не по правилам.

Одно из решений — внедрить систему оценки репутации, чтобы выявлять пользователей «из группы риска» и взимать с них более высокую плату или ограничивать их выбор. Компания должна найти такую точку равновесия для своего предложения, где права, правила и цены будут соответствовать целевому рынку и поощрять правильное поведение. Второй момент заключается в том, что mesh-модель дает людям возможность почувствовать себя частью некоего сообщества. А ощущение своей принадлежности к группе делает людей чуть более сознательными и ответственными.

В 2009 г. Элинор Остром и Оливер Уильямсон стали лауреатами Нобелевской премии по экономике за исследования, посвященные тому, насколько эффективно группы людей, такие как компании и государственные институты, используют «блага общего доступа». Э. Остром глубоко исследовала создаваемые людьми системы для управления такими долговременными ресурсами, как горные пастбища в Швейцарии, леса в Японии, оросительные системы в Испании и на Филиппинах и др.

Один мой друг столкнулся с поучительной демонстрацией общественного поведения, когда был нанят бразильской электроэнергетической компанией для решения хронической проблемы. Жители бедных бразильских пригородов в массовом порядке незаконно подключались к электросетям, что приносило компании миллионы долларов убытков. Компания пробовала различные карательные меры, но безуспешно. Мой друг обнаружил, что жители не рассматривали незаконное пользование электричеством как хищение: воровство — это когда ты что-то крадешь у друга. Для них же электроэнергетическая компания была чем-то далеким, неизвестным и не заслуживающим доверия.

Глава 5. Мы верим в mesh

Мой друг предложил компании больше участвовать в жизни местных сообществ, чтобы подружиться с ними и завоевать их доверие. Он привел в пример бразильский метрополитен с его низким уровнем краж и попыток бесплатного проезда. Управление метрополитена ловило нарушителей, но не сдавало их в полицию. Вместо этого оно сотрудничало с местными организациями, так называемыми *juntas de vecinos* (уличными комитетами), которые занимаются обеспечением порядка. Если на нарушителя налагается штраф, уличный комитет его оплачивает. Разница между электроэнергетической компанией и управлением метрополитена была в том, что последние уделяли внимание установлению доверительных отношений с местными сообществами и получали от этого весомую отдачу. Как и для управления бразильского метрополитена, для mesh-компаний поддержание высокого уровня доверия и хорошей репутации среди клиентов позволяет уменьшить количество нарушений и смягчить последствия, если они случаются.

Помимо социального давления, которое вступает в игру в mesh-модели, эффективными могут оказаться и меры финансового воздействия. Если кто-то берет в библиотеке книгу и возвращает ее в ужасном состоянии, библиотекарь может закатить глаза и взять этого человека себе на заметку. Но в системе проката автомобилей, велосипедов или инструментов один и тот же физический продукт используется относительно небольшой группой людей, что дает компании возможность оценить состояние, в котором возвращается вещь конкретным клиентом.

Со временем mesh-компания может вознаграждать добросовестное поведение и взимать «налог» за недобросовестное. Например, снизить плату для клиентов, которые возвращают вещи в идеальном состоянии, и повысить ее для тех, кто обращается с вещами менее бережно, чтобы покрыть более высокие затраты на обслуживание и ремонт. Mesh-компании могут даже выделить сегменты клиентов на основании того, как они обращаются с вещами, и привязать к этому свою ценовую политику. Постепенно соотношение затраты—эффективность достигнет

справедливого баланса для каждого отдельно взятого клиента, потому что mesh-компания будет иметь доступ к информации о его индивидуальных «показателях деятельности».

Разумеется, mesh-компаниям должны делать все возможное для того, чтобы создавать чувство общности, поощряющее прямую обратную связь от клиентов и препятствующее неправильному поведению. Компании, которые преуспеют в формировании такой культуры среди своих клиентов, будут щедро вознаграждены во множестве разных аспектов. Поверьте мне в этом.

6

Mesh-модель как экосистема

СОДЕРЖАНИЕ: встретимся в облаках; найдите нишу и займите ее; ваши клиенты и клиенты ваших клиентов; возвращение моды на «Сделай сам»; не спите — приспособляйтесь.

В 2006 г. всеобщее внимание привлек документальный фильм «Кто убил электромобиль?». Фильм включал интервью с голливудскими знаменитостями, в том числе Томом Хэнксом, Александрой Пол и Эдом Бегли-младшим, которые сначала расхваливали, а потом оплакивали свои электромобили EV1. Дело в том, что автоконцерн GM первоначально привлек известных людей к тестированию своих электрокаров, но затем неожиданно отозвал все автомобили и уничтожил их. Создатели фильма обвиняют автопроизводителей, нефтяные компании, а также калифорнийские власти и чиновников из администрации Буша в том, что они уничтожили многообещающую экологически чистую технологию. В конце фильма показывается парковка, где стоят отозванные электромобили. Затем следует несколько драматичных кадров в стиле новостей «60 минут» с Александрой Пол и другими протестующими, которые были арестованы за попытку перегородить дорогу грузовикам, везущим приговоренные к уничтожению электрокары.

III

MESH-МОДЕЛЬ

Определенно, это был далеко не лучший эпизод в благом деле борьбы Соединенных Штатов за защиту окружающей среды, а также в истории американского автопрома, который и без того имеет дурную экологическую репутацию со своими пожирающими бензин внедорожниками. Но есть и другой момент: чтобы создать зрелую, экономически жизнеспособную технологию, такую как электромобили, требуется наличие множества условий и составляющих элементов. Университетские и частные исследователи, государственные регулирующие органы и отраслевые конкуренты должны наладить обмен информацией и преследовать общую цель. На месте должны быть все необходимые политические и коммерческие компоненты, чтобы стимулировать создание целой новой инфраструктуры для поддержки электромобилей.

Тем не менее, несмотря на все сложности, уже есть надежда на то, что все части головоломки наконец-то встанут на свои места, отчасти благодаря усилиям компании Better Place («Лучшее место») из Пало-Альто, Калифорния. Генеральный директор Шай Агасси говорит, что он назвал свою компанию в ответ на простой вопрос, который был задан на Международном экономическом форуме в Давосе: «Как мы можем сделать наш мир лучше?» Компании Better Place удалось привлечь ряд партнеров для создания различных частей электромобилей или, как мне нравится думать, их «экосистемы».

Основная задача Better Place — создать и обеспечить функционирование сети станций обслуживания электромобилей для подзарядки и замены аккумуляторов. Электромобиль заезжает на станцию, внешне похожую на автомойку, где роботизированная рука-манипулятор заменяет почти разряженную батарею на заряженную. Для близких поездок по городу будут установлены компактные станции подзарядки, расположенные рядом с домами, магазинами, на парковках и в других удобных местах. Better Place уже договорилась с компанией Renault о производстве электромобилей, а также с правительствами разных стран, таких как Дания и Австралия, и правительством Калифорнии о поддержке развития инфраструктуры. Первая

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

125

страна для запуска проекта — Израиль, где уже построена тысяча станций подзарядки и планируется построить еще больше. Следующая цель после Израйля — Дания.

Как и Интернет, инфраструктура для эксплуатации электромобилей требует своих стандартов. По словам Агасси, компания будет предоставлять услуги, используя модель бизнеса сотовых операторов: водители будут платить за мили так же, как абоненты платят за минуты. Введение стандартов для электромобилей — важная часть головоломки, и особенно трудная для автоиндустрии, где традиционно единственным стандартом по топливу был диаметр отверстия бензобака. Успех также зависит от наличия операционных систем, которые могут взаимодействовать друг с другом и координировать сложные серии операций. Неудивительно, что Better Place сосредоточилась именно на создании операционной системы. Компания была создана внутри технологического сектора — ранее Шай Агасси входил в руководство SAP, ведущего мирового поставщика корпоративного программного обеспечения. На самом деле, как и многие mesh-компании, Better Place является скорее информационной компанией. Данные, необходимые для работы системы, и информация, которую она собирает для улучшения своего сервиса, — основная платформа совместного пользования. Она превосходно приспособлена для того, чтобы сеть Better Place предлагала высококачественные услуги, отчеты о трафике, маршруты, анализ эффективности, а также обратную связь производителям, чтобы улучшать рабочие характеристики электромобилей. Операционная система служит своего рода каркасом, который соединяет все физические элементы платформы совместного пользования, включая аккумуляторы, станции замены и подзарядки аккумуляторов и источники энергии.

Better Place является не только реализующей mesh-модель компанией, но и центром того, что я называю «mesh-экосистемой». Ключевое преимущество такой экосистемы состоит в ее способности полностью интегрировать кластеры партнеров и системы для совместного использования информации.

Приправьте вашу mesh-модель специями. Найдите партнеров

Как было сказано в 1-й главе, увеличенное количество транзакций в mesh-модели по сравнению с традиционной также расширяет возможности партнерства. Для предпринимателя одно из удовольствий от бизнеса в стиле «mesh» состоит в том, что он открывает новые пути для создания партнерств, формирования предложений и совместного вывода продуктов и услуг на рынки. Новые бренды быстро найдут «лакомые места». Они будут присутствовать на нишевых рынках и в местных сообществах и делать привлекательные перекрестные предложения, объединяющие развлечения, сферу питания и другие услуги.

Некоторые категории услуг, такие как транспорт и путешествия, особенно хорошо подходят для создания mesh-экосистем. (Мое персональное предпочтение: чтобы предотвратить вождение в состоянии опьянения, Heineken договорилась со службами такси в крупных городах о создании бесплатного сервиса заказа такси Taxi Magic.) Homeexchange.com может вступить в партнерство с RelayRide, Spride Share или WhipCar, чтобы предложить своим клиентам скидки на услуги местной фирмы автопроката. Как я уже говорила, ресурс по аренде жилья Roomogama заключает договоры с организаторами кинофестивалей и конференций. Сюда вполне можно добавить партнерство со службой проката велосипедов, а также на основе имеющихся данных о клиентах продумать, какие близлежащие рестораны или события могут привлечь внимание любителей кино. Разумеется, прокат велосипедов замечателен сам по себе. Но гораздо более богатые возможности появляются в том случае, если собрать единомышленников и соучастников и сформировать экосистему услуг — прокат других видов спортивного снаряжения и инструментов (тех же гаечных ключей для велосипедов), аренда турбаз и т.д. Грамотная интеграция с другими услугами повышает стоимость отдельных компаний внутри сети. По мере того как партнеры будут накапливать

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

127

информацию о клиентах, они смогут делать более персонализированные предложения. Таким образом, партнеры привлекаются в mesh-экосистемы для того, чтобы предлагать продукты и услуги определенным сегментам клиентов; при этом их предложения — содержание, интонация, упаковка и цена — должны быть ориентированы на этот конкретный рынок.

Интеграция информации из своей собственной и других систем позволяет компаниям улучшить предложение для отдельных групп клиентов. Поскольку mesh-модель обеспечивает интерактивное взаимодействие со всеми сторонами — между компанией, сообществом, которое она обслуживает, и партнерами, — все участники получают поток свежей информации (а в некоторых случаях информация — скоропортящийся продукт). На ее основе компании могут создавать новые стимулы и ожидания, постоянно совершенствовать свои предложения и, как следствие, свои бренды. Вот когда доступ начинает по-настоящему превалировать над собственностью.

Mesh-компании также могут расширить свои горизонты, вступив в игру с неожиданными партнерами. Большинство людей считает, что Американская ассоциация пенсионеров — это просто организация, которая заботится о престарелых людях и их правах. Но мало кто понимает, что это также влиятельная маркетинговая компания, нацеленная на интересное и важное сообщество. Для некоторых mesh-компаний, в частности специализирующихся на аренде жилья или обучении, партнерство с Американской ассоциацией пенсионеров может стать тем самым входным билетом, который откроет перед ней двери к миллионным потенциальным клиентам. Разумеется, отдельно взятое предложение не достигнет миллионов людей сразу же или, возможно, не достигнет никогда. Однако mesh-компании могут творчески подойти к формированию привлекательных предложений для этой категории покупателей, которые в настоящее время тяготеют к крупным розничным продавцам.

Сегодня mesh-компании делают самые первые шаги по формированию таких экосистем для обслуживания различных

рынков. Одним из самых захватывающих занятий для предпринимателей на ближайшее десятилетие будет выявление возможностей и формирование зрелых mesh-экосистем, которые создают оптимальные условия для партнерств, совместного использования информации и ресурсов, а также обслуживания клиентов.

Найдите нишу и займите ее, пока это не сделал кто-то другой

Сравнение с экосистемой позволяет провести несколько полезных для mesh-компаний параллелей. Природа функционирует в виде объединенных друг с другом экосистем. Подлинная их ценность — в том, как все их элементы взаимодействуют между собой для поддержания жизни на протяжении длительных периодов времени, измеряемых тысячелетиями, а не финансовыми кварталами. Вот несколько ключевых аспектов, в которых mesh-экосистемы имитируют природные.

1. Природа не только представляет собой единое целое; она не терпит пустоты. Свободные ниши быстро выявляются и заполняются — принцип, лежащий в основе конкурентной стратегии mesh-компаний.
2. Для природы характерны гибкость и приспособляемость. Смена времен года и природные катастрофы могут нарушать установленный порядок, но системы быстро адаптируются к изменениям. Отдельные компании также становятся более гибкими и устойчивыми внутри mesh-экосистем.
3. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой — они никогда не пропадают впустую. Погибшие растения и животные разлагаются и образуют новую почву. Леса поглощают углекислый газ и выдыхают кислород; люди поступают наоборот. Эти процессы рациональны. Mesh-экосистемы развиваются аналогичным образом — в направлении рациональной утилизации и восстановления доступных ресурсов.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Заполните нишу, используя метод точечной сварки

Поскольку информационная инфраструктура mesh-компаний лучше приспособлена для того, чтобы выявлять потребности и предпочтения клиентов, им гораздо проще находить и заполнять жизнеспособные ниши. Например, Virgin Group преуспевает в создании конкуренции самой себе. Компания запускает большое количество новых проектов — Virgin Media, Virgin Mobile, Virgin Music и др. — с расчетом на то, что не все они будут успешны. Недавно она запустила в Нью-Йорке и Лондоне сервис taxi, который позволяет пассажирам любой авиакомпании бесплатно найти попутчиков для совместных поездок на такси. Кажется, руководителям Virgin Group нравится бросать на стену спагетти и смотреть, прилипнут они или нет. Топ-менеджмент компании ищет ниши, которые могут стать плодородной почвой для взращивания высокоприбыльных клиентов и перспективных рынков. Ресурс P2P-кредитования Prosper обнаружил новую многообещающую нишу, которая образовалась после банковского кризиса. Падение доверия людей к крупным банкам привело к тому, что некоторые обратились к альтернативным источникам кредитования, таким как Prosper. Кроме того, когда рынок ограничил возможности более мелких банков по выдаче местных займов, Prosper сумел частично восполнить этот пробел. Некоторые из банков сами обратились к Prosper за помощью.

Ниши часто возникают тогда, когда клиенты недовольны существующим выбором, как в случае с банками. Аналогична история возникновения ресурса Etsy—социальной сети и биржи произведений декоративно-прикладного искусства, которая была создана после того, как на eBay сформировалось специализированное сообщество клиентов. Одна из главных сложностей для компаний, подобных eBay, заключается в том, чтобы удержать первых и важных клиентов при расширении масштабов деятельности и увеличении потока новых покупателей.

Компании по-разному решают эту проблему. eBay приобрела электронную платежную систему PayPal, что позволило усовершенствовать ее платформу, тесно интегрировала свои основные сервисы и предложила своим продавцам совершенно новый мир данных. Компания также расширилась за счет новых географических и вертикальных ниш, например запустила чрезвычайно успешный сервис eBay Motors. Но по мере роста eBay смогла обеспечить лишь ограниченную персонализацию предложений для более мелких сегментов клиентов.

Основатели Etsy воспользовались этим бизнес-феноменом. Они обратили внимание на то, что на eBay собралось много представителей творческих профессий и ремесленников, которые делали ювелирные изделия, одежду, товары для дома, шляпы и другие интересные вещи. Они покупали, продавали, общались между собой, обменивались опытом. Etsy выделила таких ремесленников как растущую нишу и запустила платформу, предназначенную специально для них. Несмотря на то что размер сборов на Etsy ниже, чем на eBay, ее прибыли впечатляют. Etsy—отличный пример компании, которая говорит: «Я могу удовлетворить ваши специфические потребности лучше, чем большой бизнес».

Создатели Etsy нашли нишу и создали платформу совместного пользования в стиле «mesh-сети» для сообщества творческих людей. Многие его члены одновременно являются не только продавцами, но и покупателями. Они обеспечивают рециркуляцию денег внутри Etsy, тем самым помогая другим участникам. Члены сообщества делятся между собой деньгами, знаниями и плодами своего труда. Иногда они объединяются, чтобы делать совместные предложения, такие как «Ты вяжешь свитер, а я — шапочку к нему» или «Ты придумываешь комплект одежды, а я делаю для него ювелирные украшения».

В настоящее время Etsy работает над созданием более функциональной социальной сети. Скажем, мужчина из Северной Калифорнии ищет подарок для своей жены, которой очень нравится одежда из шерсти ламы. Поиск на сайте должен автоматически направлять его к ремесленникам, которые не только изготавливают изделия из шерсти лам, но и выращивают этих животных, а потом вручную прядут и окрашивают пряжу.

131

Журнал *Make*, детище O'Reilly Media, обслуживает близкую по духу нишу. Несмотря на то что так называемые мейкеры, или мастера, — независимые индивидуалисты, вместе они образуют энергичное и динамичное сообщество, в котором ремесленники составляют подгруппу. С точки зрения традиционного рынка мейкеры рассматривались как маргиналы, но для mesh-компаний они могут стать благодатной почвой. Например, проводимая ими ежегодная Ярмарка мастеров — выдающееся событие, которое собирает со всего света мейке-ров, их фанатов и тех, кто хотел бы стать мейкерами. Многие из них идеально подходят на роль ранних последователей и тестировщиков — как правило, эти люди привычны к неудачам и смеются над ними.

Это сообщество включает людей, интересующихся робототехникой, архитектурой, одеждой, кулинарией, парашютами, велосипедами и многими другими вещами. Их волнуют проблемы антропогенной среды, энергетики и транспорта. Это мир неисправимых технических энтузиастов, которые, используя новейшие технологии, хотят мастерить, разбирать, повторно создавать и изобретать все новые завораживающие вещи, которые окружают нас в жизни. Еще одно явление — так называемые хакспейсы (от английского hacker spaces), которые представляют собой физические места, где собираются люди со схожими интересами для работы над совместными проектами. Хакспейсы предоставляют необходимую для этого инфраструктуру: помещения, оборудование, компьютерные сети и т.д.

Даже в тесном мире мейкеров сегодня возникают новые сообщества, например движение «Сделай сам». Интернет-ресурс Instructables предложил простой метод для демонстрации проектов «Сделай сам» и инструкций по изготовлению чего угодно, руководствуясь той идеей, что, если люди научатся делать вещи сами, они будут покупать и импортировать меньше вещей. Редактор журнала *Wired* Крис Андерсон утверждает, что со временем традиционные производители начнут ощущать давление со стороны приверженцев подхода «Сделай сам»,

66

MESH-МОДЕЛЬ

струкция детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой —

быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений ° бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет . автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену • одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной ^ раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме та же фирма очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинов вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжат делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

MESH-МОДЕЛЬ

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компания могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний. Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы. Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов. Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Беп-Л ейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Беп-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Беп-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporcorn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. **В** полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязана формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технарь, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюбителя и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействие с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуются экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. Уделяйте внимание. Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.

2. Реагируйте быстро. К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.

3. Будьте честным. Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленол» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие.

4. Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе. Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehзвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если

Глава 5. Мы верим в mesh

«эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером.

5. Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам). Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компании будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салона. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструмен-

тами, велосипедами или домами, неизбежно влияет на других клиентов. Я сама повинна в том, что оставляла пустые бутылки из-под воды и газеты в арендованных машинах, когда бегом выскакивала из них, чтобы не опоздать на самолет. Такого рода ошибки неизбежны, но также всегда будут люди, которые предпочитают играть не по правилам.

Одно из решений — внедрить систему оценки репутации, чтобы выявлять пользователей «из группы риска» и взимать с них более высокую плату или ограничивать их выбор. Компания должна найти такую точку равновесия для своего предложения, где права, правила и цены будут соответствовать целевому рынку и поощрять правильное поведение. Второй момент заключается в том, что mesh-модель дает людям возможность почувствовать себя частью некоего сообщества. А ощущение своей принадлежности к группе делает людей чуть более сознательными и ответственными.

В 2009 г. Элинор Остром и Оливер Уильямсон стали лауреатами Нобелевской премии по экономике за исследования, посвященные тому, насколько эффективно группы людей, такие как компании и государственные институты, используют «блага общего доступа». Э. Остром глубоко исследовала создаваемые людьми системы для управления такими долговременными ресурсами, как горные пастбища в Швейцарии, леса в Японии, оросительные системы в Испании и на Филиппинах и др.

Один мой друг столкнулся с поучительной демонстрацией общественного поведения, когда был нанят бразильской электроэнергетической компанией для решения хронической проблемы. Жители бедных бразильских пригородов в массовом порядке незаконно подключались к электросетям, что приносило компании миллионы долларов убытков. Компания пробовала различные карательные меры, но безуспешно. Мой друг обнаружил, что жители не рассматривали незаконное пользование электричеством как хищение: воровство — это когда ты что-то крадешь у друга. Для них же электроэнергетическая компания была чем-то далеким, неизвестным и не заслуживающим доверия.

Глава 5. Мы верим в mesh

Мой друг предложил компании больше участвовать в жизни местных сообществ, чтобы подружиться с ними и завоевать их доверие. Он привел в пример бразильский метрополитен с его низким уровнем краж и попыток бесплатного проезда. Управление метрополитена ловило нарушителей, но не сдавало их в полицию. Вместо этого оно сотрудничало с местными организациями, так называемыми *juntas de vecinos* (уличными комитетами), которые занимаются обеспечением порядка. Если на нарушителя налагается штраф, уличный комитет его оплачивает. Разница между электроэнергетической компанией и управлением метрополитена была в том, что последние уделяли внимание установлению доверительных отношений с местными сообществами и получали от этого весомую отдачу. Как и для управления бразильского метрополитена, для mesh-компаний поддержание высокого уровня доверия и хорошей репутации среди клиентов позволяет уменьшить количество нарушений и смягчить последствия, если они случаются.

Помимо социального давления, которое вступает в игру в mesh-модели, эффективными могут оказаться и меры финансового воздействия. Если кто-то берет в библиотеке книгу и возвращает ее в ужасном состоянии, библиотекарь может закатить глаза и взять этого человека себе на заметку. Но в системе проката автомобилей, велосипедов или инструментов один и тот же физический продукт используется относительно небольшой группой людей, что дает компании возможность оценить состояние, в котором возвращается вещь конкретным клиентом.

Со временем mesh-компания может вознаграждать добросовестное поведение и взимать «налог» за недобросовестное. Например, снизить плату для клиентов, которые возвращают вещи в идеальном состоянии, и повысить ее для тех, кто обращается с вещами менее бережно, чтобы покрыть более высокие затраты на обслуживание и ремонт. Mesh-компании могут даже выделить сегменты клиентов на основании того, как они обращаются с вещами, и привязать к этому свою ценовую политику. Постепенно соотношение затраты—эффективность достигнет

справедливого баланса для каждого отдельно взятого клиента, потому что mesh-компания будет иметь доступ к информации о его индивидуальных «показателях деятельности».

Разумеется, mesh-компаниям должны делать все возможное для того, чтобы создавать чувство общности, поощряющее прямую обратную связь от клиентов и препятствующее неправильному поведению. Компании, которые преуспеют в формировании такой культуры среди своих клиентов, будут щедро вознаграждены во множестве разных аспектов. Поверьте мне в этом.

6

Mesh-модель как экосистема

СОДЕРЖАНИЕ: встретимся в облаках; найдите нишу и займите ее; ваши клиенты и клиенты ваших клиентов; возвращение моды на «Сделай сам»; не спите — приспособляйтесь.

В 2006 г. всеобщее внимание привлек документальный фильм «Кто убил электромобиль?». Фильм включал интервью с голливудскими знаменитостями, в том числе Томом Хэнксом, Александрой Пол и Эдом Бегли-младшим, которые сначала расхваливали, а потом оплакивали свои электромобили EV1. Дело в том, что автоконцерн GM первоначально привлек известных людей к тестированию своих электрокаров, но затем неожиданно отозвал все автомобили и уничтожил их. Создатели фильма обвиняют автопроизводителей, нефтяные компании, а также калифорнийские власти и чиновников из администрации Буша в том, что они уничтожили многообещающую экологически чистую технологию. В конце фильма показывается парковка, где стоят отозванные электромобили. Затем следует несколько драматичных кадров в стиле новостей «60 минут» с Александрой Пол и другими протестующими, которые были арестованы за попытку перегородить дорогу грузовикам, везущим приговоренные к уничтожению электрокары.

III

MESH-МОДЕЛЬ

Определенно, это был далеко не лучший эпизод в благом деле борьбы Соединенных Штатов за защиту окружающей среды, а также в истории американского автопрома, который и без того имеет дурную экологическую репутацию со своими пожирающими бензин внедорожниками. Но есть и другой момент: чтобы создать зрелую, экономически жизнеспособную технологию, такую как электромобили, требуется наличие множества условий и составляющих элементов. Университетские и частные исследователи, государственные регулирующие органы и отраслевые конкуренты должны наладить обмен информацией и преследовать общую цель. На месте должны быть все необходимые политические и коммерческие компоненты, чтобы стимулировать создание целой новой инфраструктуры для поддержки электромобилей.

Тем не менее, несмотря на все сложности, уже есть надежда на то, что все части головоломки наконец-то встанут на свои места, отчасти благодаря усилиям компании Better Place («Лучшее место») из Пало-Альто, Калифорния. Генеральный директор Шай Агасси говорит, что он назвал свою компанию в ответ на простой вопрос, который был задан на Международном экономическом форуме в Давосе: «Как мы можем сделать наш мир лучше?» Компании Better Place удалось привлечь ряд партнеров для создания различных частей электромобилей или, как мне нравится думать, их «экосистемы».

Основная задача Better Place — создать и обеспечить функционирование сети станций обслуживания электромобилей для подзарядки и замены аккумуляторов. Электромобиль заезжает на станцию, внешне похожую на автомойку, где роботизированная рука-манипулятор заменяет почти разряженную батарею на заряженную. Для близких поездок по городу будут установлены компактные станции подзарядки, расположенные рядом с домами, магазинами, на парковках и в других удобных местах. Better Place уже договорилась с компанией Renault о производстве электромобилей, а также с правительствами разных стран, таких как Дания и Австралия, и правительством Калифорнии о поддержке развития инфраструктуры. Первая

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

125

страна для запуска проекта — Израиль, где уже построена тысяча станций подзарядки и планируется построить еще больше. Следующая цель после Израиля — Дания.

Как и Интернет, инфраструктура для эксплуатации электромобилей требует своих стандартов. По словам Агасси, компания будет предоставлять услуги, используя модель бизнеса сотовых операторов: водители будут платить за мили так же, как абоненты платят за минуты. Введение стандартов для электромобилей — важная часть головоломки, и особенно трудная для автоиндустрии, где традиционно единственным стандартом по топливу был диаметр отверстия бензобака. Успех также зависит от наличия операционных систем, которые могут взаимодействовать друг с другом и координировать сложные серии операций. Неудивительно, что Better Place сосредоточилась именно на создании операционной системы. Компания была создана внутри технологического сектора — ранее Шай Агасси входил в руководство SAP, ведущего мирового поставщика корпоративного программного обеспечения. На самом деле, как и многие mesh-компании, Better Place является скорее информационной компанией. Данные, необходимые для работы системы, и информация, которую она собирает для улучшения своего сервиса, — основная платформа совместного пользования. Она превосходно приспособлена для того, чтобы сеть Better Place предлагала высококачественные услуги, отчеты о трафике, маршруты, анализ эффективности, а также обратную связь производителям, чтобы улучшать рабочие характеристики электромобилей. Операционная система служит своего рода каркасом, который соединяет все физические элементы платформы совместного пользования, включая аккумуляторы, станции замены и подзарядки аккумуляторов и источники энергии.

Better Place является не только реализующей mesh-модель компанией, но и центром того, что я называю «mesh-экосистемой». Ключевое преимущество такой экосистемы состоит в ее способности полностью интегрировать кластеры партнеров и системы для совместного использования информации.

Приправьте вашу mesh-модель специями. Найдите партнеров

Как было сказано в 1-й главе, увеличенное количество транзакций в mesh-модели по сравнению с традиционной также расширяет возможности партнерства. Для предпринимателя одно из удовольствий от бизнеса в стиле «mesh» состоит в том, что он открывает новые пути для создания партнерств, формирования предложений и совместного вывода продуктов и услуг на рынки. Новые бренды быстро найдут «лакомые места». Они будут присутствовать на нишевых рынках и в местных сообществах и делать привлекательные перекрестные предложения, объединяющие развлечения, сферу питания и другие услуги.

Некоторые категории услуг, такие как транспорт и путешествия, особенно хорошо подходят для создания mesh-экосистем. (Мое персональное предпочтение: чтобы предотвратить вождение в состоянии опьянения, Heineken договорилась со службами такси в крупных городах о создании бесплатного сервиса заказа такси Taxi Magic.) Homeexchange.com может вступить в партнерство с RelayRide, Spride Share или WhipCar, чтобы предложить своим клиентам скидки на услуги местной фирмы автопроката. Как я уже говорила, ресурс по аренде жилья Roomogama заключает договоры с организаторами кинофестивалей и конференций. Сюда вполне можно добавить партнерство со службой проката велосипедов, а также на основе имеющихся данных о клиентах продумать, какие близлежащие рестораны или события могут привлечь внимание любителей кино. Разумеется, прокат велосипедов замечателен сам по себе. Но гораздо более богатые возможности появляются в том случае, если собрать единомышленников и соучастников и сформировать экосистему услуг — прокат других видов спортивного снаряжения и инструментов (тех же гаечных ключей для велосипедов), аренда турбаз и т.д. Грамотная интеграция с другими услугами повышает стоимость отдельных компаний внутри сети. По мере того как партнеры будут накапливать

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

127

информацию о клиентах, они смогут делать более персонализированные предложения. Таким образом, партнеры привлекаются в mesh-экосистемы для того, чтобы предлагать продукты и услуги определенным сегментам клиентов; при этом их предложения — содержание, интонация, упаковка и цена — должны быть ориентированы на этот конкретный рынок.

Интеграция информации из своей собственной и других систем позволяет компаниям улучшить предложение для отдельных групп клиентов. Поскольку mesh-модель обеспечивает интерактивное взаимодействие со всеми сторонами — между компанией, сообществом, которое она обслуживает, и партнерами, — все участники получают поток свежей информации (а в некоторых случаях информация — скоропортящийся продукт). На ее основе компании могут создавать новые стимулы и ожидания, постоянно совершенствовать свои предложения и, как следствие, свои бренды. Вот когда доступ начинает по-настоящему превалировать над собственностью.

Mesh-компании также могут расширить свои горизонты, вступив в игру с неожиданными партнерами. Большинство людей считает, что Американская ассоциация пенсионеров — это просто организация, которая заботится о престарелых людях и их правах. Но мало кто понимает, что это также влиятельная маркетинговая компания, нацеленная на интересное и важное сообщество. Для некоторых mesh-компаний, в частности специализирующихся на аренде жилья или обучении, партнерство с Американской ассоциацией пенсионеров может стать тем самым входным билетом, который откроет перед ней двери к миллионам потенциальных клиентов. Разумеется, отдельно взятое предложение не достигнет миллионов людей сразу же или, возможно, не достигнет никогда. Однако mesh-компании могут творчески подойти к формированию привлекательных предложений для этой категории покупателей, которые в настоящее время тяготеют к крупным розничным продавцам.

Сегодня mesh-компании делают самые первые шаги по формированию таких экосистем для обслуживания различных

рынков. Одним из самых захватывающих занятий для предпринимателей на ближайшее десятилетие будет выявление возможностей и формирование зрелых mesh-экосистем, которые создают оптимальные условия для партнерств, совместного использования информации и ресурсов, а также обслуживания клиентов.

Найдите нишу и займите ее, пока это не сделал кто-то другой

Сравнение с экосистемой позволяет провести несколько полезных для mesh-компаний параллелей. Природа функционирует в виде объединенных друг с другом экосистем. Подлинная их ценность — в том, как все их элементы взаимодействуют между собой для поддержания жизни на протяжении длительных периодов времени, измеряемых тысячелетиями, а не финансовыми кварталами. Вот несколько ключевых аспектов, в которых mesh-экосистемы имитируют природные.

1. Природа не только представляет собой единое целое; она не терпит пустоты. Свободные ниши быстро выявляются и заполняются — принцип, лежащий в основе конкурентной стратегии mesh-компаний.
2. Для природы характерны гибкость и приспособляемость. Смена времен года и природные катастрофы могут нарушать установленный порядок, но системы быстро адаптируются к изменениям. Отдельные компании также становятся более гибкими и устойчивыми внутри mesh-экосистем.
3. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой — они никогда не пропадают впустую. Погибшие растения и животные разлагаются и образуют новую почву. Леса поглощают углекислый газ и выдыхают кислород; люди поступают наоборот. Эти процессы рациональны. Mesh-экосистемы развиваются аналогичным образом — в направлении рациональной утилизации и восстановления доступных ресурсов.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Заполните нишу, используя метод точечной сварки

Поскольку информационная инфраструктура mesh-компаний лучше приспособлена для того, чтобы выявлять потребности и предпочтения клиентов, им гораздо проще находить и заполнять жизнеспособные ниши. Например, Virgin Group преуспевает в создании конкуренции самой себе. Компания запускает большое количество новых проектов — Virgin Media, Virgin Mobile, Virgin Music и др. — с расчетом на то, что не все они будут успешны. Недавно она запустила в Нью-Йорке и Лондоне сервис taxi, который позволяет пассажирам любой авиакомпании бесплатно найти попутчиков для совместных поездок на такси. Кажется, руководителям Virgin Group нравится бросать на стену спагетти и смотреть, прилипнут они или нет. Топ-менеджмент компании ищет ниши, которые могут стать плодородной почвой для взращивания высокоприбыльных клиентов и перспективных рынков. Ресурс P2P-кредитования Prosper обнаружил новую многообещающую нишу, которая образовалась после банковского кризиса. Падение доверия людей к крупным банкам привело к тому, что некоторые обратились к альтернативным источникам кредитования, таким как Prosper. Кроме того, когда рынок ограничил возможности более мелких банков по выдаче местных займов, Prosper сумел частично восполнить этот пробел. Некоторые из банков сами обратились к Prosper за помощью.

Ниши часто возникают тогда, когда клиенты недовольны существующим выбором, как в случае с банками. Аналогична история возникновения ресурса Etsy—социальной сети и биржи произведений декоративно-прикладного искусства, которая была создана после того, как на eBay сформировалось специализированное сообщество клиентов. Одна из главных сложностей для компаний, подобных eBay, заключается в том, чтобы удержать первых и важных клиентов при расширении масштабов деятельности и увеличении потока новых покупателей.

Компании по-разному решают эту проблему. eBay приобрела электронную платежную систему PayPal, что позволило

усовершенствовать ее платформу, тесно интегрировала свои основные сервисы и предложила своим продавцам совершенно новый мир данных. Компания также расширилась за счет новых географических и вертикальных ниш, например запустила чрезвычайно успешный сервис eBay Motors. Но по мере роста eBay смогла обеспечить лишь ограниченную персона-лизацию предложений для более мелких сегментов клиентов. Основатели Etsy воспользовались этим бизнес-феноменом. Они обратили внимание на то, что на eBay собралось много представителей творческих профессий и ремесленников, которые делали ювелирные изделия, одежду, товары для дома, шляпы и другие интересные вещи. Они покупали, продавали, общались между собой, обменивались опытом. Etsy выделила таких ремесленников как растущую нишу и запустила платформу, предназначенную специально для них. Несмотря на то что размер сборов на Etsy ниже, чем на eBay, ее прибыли впечатляют. Etsy—отличный пример компании, которая говорит: «Я могу удовлетворить ваши специфические потребности лучше, чем большой бизнес». Создатели Etsy нашли нишу и создали платформу совместного пользования в стиле «mesh-сети» для сообщества творческих людей. Многие его члены одновременно являются не только продавцами, но и покупателями. Они обеспечивают рециркуляцию денег внутри Etsy, тем самым помогая другим участникам. Члены сообщества делятся между собой деньгами, знаниями и плодами своего труда. Иногда они объединяются, чтобы делать совместные предложения, такие как «Ты вяжешь свитер, а я — шапочку к нему» или «Ты придумываешь комплект одежды, а я делаю для него ювелирные украшения».

В настоящее время Etsy работает над созданием более функциональной социальной сети. Скажем, мужчина из Северной Калифорнии ищет подарок для своей жены, которой очень нравится одежда из шерсти ламы. Поиск на сайте должен автоматически направлять его к ремесленникам, которые не только изготавливают изделия из шерсти лам, но и выращивают этих животных, а потом вручную прядут и окрашивают пряжу.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Журнал *Make*, детище O'Reilly Media, обслуживает близкую по духу нишу. Несмотря на то что так называемые мейкеры, или мастера, — независимые индивидуалисты, вместе они образуют энергичное и динамичное сообщество, в котором ремесленники составляют подгруппу. С точки зрения традиционного рынка мейкеры рассматривались как маргиналы, но для mesh-компаний они могут стать благодатной почвой. Например, проводимая ими ежегодная Ярмарка мастеров — выдающееся событие, которое собирает со всего света мейке-ров, их фанатов и тех, кто хотел бы стать мейкерами. Многие из них идеально подходят на роль ранних последователей и тестировщиков — как правило, эти люди привычны к неудачам и смеются над ними.

Это сообщество включает людей, интересующихся робототехникой, архитектурой, одеждой, кулинарией, парашютами, велосипедами и многими другими вещами. Их волнуют проблемы антропогенной среды, энергетики и транспорта. Это мир неисправимых технических энтузиастов, которые, используя новейшие технологии, хотят мастерить, разбирать, повторно создавать и изобретать все новые завораживающие вещи, которые окружают нас в жизни. Еще одно явление — так называемые хакспейсы (от английского hacker spaces), которые представляют собой физические места, где собираются люди со схожими интересами для работы над совместными проектами. Хакспейсы предоставляют необходимую для этого инфраструктуру: помещения, оборудование, компьютерные сети и т.д.

Даже в тесном мире мейкеров сегодня возникают новые сообщества, например движение «Сделай сам». Интернет-ресурс Instructables предложил простой метод для демонстрации проектов «Сделай сам» и инструкций по изготовлению чего угодно, руководствуясь той идеей, что, если люди научатся делать вещи сами, они будут покупать и импортировать меньше вещей. Редактор журнала *Wired* Крис Андерсон утверждает, что со временем традиционные производители начнут ощущать давление со стороны приверженцев подхода «Сделай сам»,

Prosper

В 2006 г. Крис Лэрсен увидел первые признаки приближающегося шторма. За год до этого заемщики в Соединенных Штатах впервые получили доступ к своим кредитным рейтингам. Несколько лет назад вышла в онлайн Автоматизированная клиринговая палата (Automated Clearing House — ACH), американская система для осуществления электронных расчетов.

Начался бум социальных сетей. «Итак, фундамент для P2P-кредитования заложен», — подумал Крис.

Только что продав свою венчурную фирму E-Loan, Крис Ларсен выступил соучредителем Prosper, интернет-площадки P2P-кредитования, привлекая венчурный капитал свыше \$40 млн.

Prosper предлагает удобную и прозрачную схему получения и выдачи кредитов на личные нужды на условиях значительно более выгодных, чем те, которые предлагаются банками.

Заемщики проходят регистрацию на сайте и выставляют свои заявки на получение займа на аукционной площадке.

Например, кто-то начинает свой бизнес в сфере ландшафтного дизайна или семье нужны деньги, чтобы оплатить обучение дочери в колледже. Заемщики описывают, как они будут использовать деньги, и указывают самый высокий процент, который готовы платить. Кредиторы рассматривают персональные истории заемщиков, репутационные рейтинги соискателей и, если их устраивают условия, выставляют заявки на аукцион с шагом от \$25 до \$25 000. По окончании аукциона Prosper уведомляет победителей и консолидирует предложения с самыми низкими ставками в одну простую ссуду для заемщика.

В настоящее время Prosper является крупнейшим институтом P2P-кредитования в Соединенных Штатах, но недавно он столкнулся с серьезной проблемой. Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) провела предварительное расследование на предмет того, не подпадает ли компания под регулирование банковской деятельности. Компания Prosper утверждала, что является биржей, а не банком, поэтому не обязана, как они, создавать резервы в размере определенного процента от суммы

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

133

выданных ссуд. После года расследования SEC согласилась с позицией Prosper.

Через четыре года, после запуска ресурса в 2006 г. на Prosper уже было 930 000 зарегистрированных кредиторов, а объем выданных кредитов превысил \$190 млн. Сегодня это одна из множества процветающих венчурных компаний пирингового кредитования, первая из которых, Zopa, расширила свою деятельность за пределы Великобритании на Италию и Японию. Все эти компании упрощают доступ к кредитам для заемщиков, а кредиторам предлагают значительно более высокие ставки, чем традиционные банковские депозиты.

В недавно опубликованной статье в *American Banker*, авторитетном отраслевом издании, признавались преимущества этой = системы и рекомендовалось рассматривать пиринговые кредиты как новый привлекательный класс активов для диверсификации инвестиционных портфелей. Среди других компаний, которые сегодня активно работают на рынке P2P-кредитования, можно назвать Lending Club, SmartyPig, BigCarrot, GreenNote, Kisskissbankbank, Auxmoney и Smava. Эти компании часто фокусируются на конкретных географических регионах или категориях клиентов. По прогнозам, система P2P-кредитования продолжит развиваться быстрыми темпами.

66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на

расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава 11. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниями, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы.

Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов.

Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Беп-Л ейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Беп-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Беп-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporcorn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязана формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технарь, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюбителя и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействие с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуются приложить экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. Уделяйте внимание. Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.

2. Реагируйте быстро. К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.

3. Будьте честным. Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленола» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие.

4. **Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе.** Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehзвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если

Глава 5. Мы верим в mesh

«эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером.

5. **Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам).** Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компаний будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салона. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструмен-

тами, велосипедами или домами, неизбежно влияет на других клиентов. Я сама повинна в том, что оставляла пустые бутылки из-под воды и газеты в арендованных машинах, когда бегом выскакивала из них, чтобы не опоздать на самолет. Такого рода ошибки неизбежны, но также всегда будут люди, которые предпочитают играть не по правилам.

Одно из решений — внедрить систему оценки репутации, чтобы выявлять пользователей «из группы риска» и взимать с них более высокую плату или ограничивать их выбор. Компания должна найти такую точку равновесия для своего предложения, где права, правила и цены будут соответствовать целевому рынку и поощрять правильное поведение. Второй момент заключается в том, что mesh-модель дает людям возможность почувствовать себя частью некоего сообщества. А ощущение своей принадлежности к группе делает людей чуть более сознательными и ответственными.

В 2009 г. Элинор Остром и Оливер Уильямсон стали лауреатами Нобелевской премии по экономике за исследования, посвященные тому, насколько эффективно группы людей, такие как компании и государственные институты, используют «блага общего доступа». Э. Остром глубоко исследовала создаваемые людьми системы для управления такими долговременными ресурсами, как горные пастбища в Швейцарии, леса в Японии, оросительные системы в Испании и на Филиппинах и др.

Один мой друг столкнулся с поучительной демонстрацией общественного поведения, когда был нанят бразильской электроэнергетической компанией для решения хронической проблемы. Жители бедных бразильских пригородов в массовом порядке незаконно подключались к электросетям, что приносило компании миллионы долларов убытков. Компания пробовала различные карательные меры, но безуспешно. Мой друг обнаружил, что жители не рассматривали незаконное пользование электричеством как хищение: воровство — это когда ты что-то крадешь у друга. Для них же электроэнергетическая компания была чем-то далеким, неизвестным и не заслуживающим доверия.

Глава 5. Мы верим в mesh

Мой друг предложил компании больше участвовать в жизни местных сообществ, чтобы подружиться с ними и завоевать их доверие. Он привел в пример бразильский метрополитен с его низким уровнем краж и попыток бесплатного проезда. Управление метрополитена ловило нарушителей, но не сдавало их в полицию. Вместо этого оно сотрудничало с местными организациями, так называемыми *juntas de vecinos* (уличными комитетами), которые занимаются обеспечением порядка. Если на нарушителя налагается штраф, уличный комитет его оплачивает. Разница между электроэнергетической компанией и управлением метрополитена была в том, что последние уделяли внимание установлению доверительных отношений с местными сообществами и получали от этого весомую отдачу. Как и для управления бразильского метрополитена, для mesh-компаний поддержание высокого уровня доверия и хорошей репутации среди клиентов позволяет уменьшить количество нарушений и смягчить последствия, если они случаются.

Помимо социального давления, которое вступает в игру в mesh-модели, эффективными могут оказаться и меры финансового воздействия. Если кто-то берет в библиотеке книгу и возвращает ее в ужасном состоянии, библиотекарь может закатить глаза и взять этого человека себе на заметку. Но в системе проката автомобилей, велосипедов или инструментов один и тот же физический продукт используется относительно небольшой группой людей, что дает компании возможность оценить состояние, в котором возвращается вещь конкретным клиентом.

Со временем mesh-компания может вознаграждать добросовестное поведение и взимать «налог» за недобросовестное. Например, снизить плату для клиентов, которые возвращают вещи в идеальном состоянии, и повысить ее для тех, кто обращается с вещами менее бережно, чтобы покрыть более высокие затраты на обслуживание и ремонт. Mesh-компании могут даже выделить сегменты клиентов на основании того, как они обращаются с вещами, и привязать к этому свою ценовую политику. Постепенно соотношение затраты—эффективность достигнет

справедливого баланса для каждого отдельно взятого клиента, потому что mesh-компания будет иметь доступ к информации о его индивидуальных «показателях деятельности».

Разумеется, mesh-компаниям должны делать все возможное для того, чтобы создавать чувство общности, поощряющее прямую обратную связь от клиентов и препятствующее неправильному поведению. Компании, которые преуспеют в формировании такой культуры среди своих клиентов, будут щедро вознаграждены во множестве разных аспектов. Поверьте мне в этом.

6

Mesh-модель как экосистема

СОДЕРЖАНИЕ: встретимся в облаках; найдите нишу и займите ее; ваши клиенты и клиенты ваших клиентов; возвращение моды на «Сделай сам»; не спите — приспособляйтесь.

В 2006 г. всеобщее внимание привлек документальный фильм «Кто убил электромобиль?». Фильм включал интервью с голливудскими знаменитостями, в том числе Томом Хэнксом, Александрой Пол и Эдом Бегли-младшим, которые сначала расхваливали, а потом оплакивали свои электромобили EV1. Дело в том, что автоконцерн GM первоначально привлек известных людей к тестированию своих электрокаров, но затем неожиданно отозвал все автомобили и уничтожил их. Создатели фильма обвиняют автопроизводителей, нефтяные компании, а также калифорнийские власти и чиновников из администрации Буша в том, что они уничтожили многообещающую экологически чистую технологию. В конце фильма показывается парковка, где стоят отозванные электромобили. Затем следует несколько драматичных кадров в стиле новостей «60 минут» с Александрой Пол и другими протестующими, которые были арестованы за попытку перегородить дорогу грузовикам, везущим приговоренные к уничтожению электрокары.

III

MESH-МОДЕЛЬ

Определенно, это был далеко не лучший эпизод в благом деле борьбы Соединенных Штатов за защиту окружающей среды, а также в истории американского автопрома, который и без того имеет дурную экологическую репутацию со своими пожирающими бензин внедорожниками. Но есть и другой момент: чтобы создать зрелую, экономически жизнеспособную технологию, такую как электромобили, требуется наличие множества условий и составляющих элементов. Университетские и частные исследователи, государственные регулирующие органы и отраслевые конкуренты должны наладить обмен информацией и преследовать общую цель. На месте должны быть все необходимые политические и коммерческие компоненты, чтобы стимулировать создание целой новой инфраструктуры для поддержки электромобилей.

Тем не менее, несмотря на все сложности, уже есть надежда на то, что все части головоломки наконец-то встанут на свои места, отчасти благодаря усилиям компании Better Place («Лучшее место») из Пало-Альто, Калифорния. Генеральный директор Шай Агасси говорит, что он назвал свою компанию в ответ на простой вопрос, который был задан на Международном экономическом форуме в Давосе: «Как мы можем сделать наш мир лучше?» Компании Better Place удалось привлечь ряд партнеров для создания различных частей электромобилей или, как мне нравится думать, их «экосистемы».

Основная задача Better Place — создать и обеспечить функционирование сети станций обслуживания электромобилей для подзарядки и замены аккумуляторов. Электромобиль заезжает на станцию, внешне похожую на автомойку, где роботизированная рука-манипулятор заменяет почти разряженную батарею на заряженную. Для близких поездок по городу будут установлены компактные станции подзарядки, расположенные рядом с домами, магазинами, на парковках и в других удобных местах. Better Place уже договорилась с компанией Renault о производстве электромобилей, а также с правительствами разных стран, таких как Дания и Австралия, и правительством Калифорнии о поддержке развития инфраструктуры. Первая

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

125

страна для запуска проекта — Израиль, где уже построена тысяча станций подзарядки и планируется построить еще больше. Следующая цель после Израйля — Дания.

Как и Интернет, инфраструктура для эксплуатации электромобилей требует своих стандартов. По словам Агасси, компания будет предоставлять услуги, используя модель бизнеса сотовых операторов: водители будут платить за мили так же, как абоненты платят за минуты. Введение стандартов для электромобилей — важная часть головоломки, и особенно трудная для автоиндустрии, где традиционно единственным стандартом по топливу был диаметр отверстия бензобака. Успех также зависит от наличия операционных систем, которые могут взаимодействовать друг с другом и координировать сложные серии операций. Неудивительно, что Better Place сосредоточилась именно на создании операционной системы. Компания была создана внутри технологического сектора — ранее Шай Агасси входил в руководство SAP, ведущего мирового поставщика корпоративного программного обеспечения. На самом деле, как и многие mesh-компании, Better Place является скорее информационной компанией. Данные, необходимые для работы системы, и информация, которую она собирает для улучшения своего сервиса, — основная платформа совместного пользования. Она превосходно приспособлена для того, чтобы сеть Better Place предлагала высококачественные услуги, отчеты о трафике, маршруты, анализ эффективности, а также обратную связь производителям, чтобы улучшать рабочие характеристики электромобилей. Операционная система служит своего рода каркасом, который соединяет все физические элементы платформы совместного пользования, включая аккумуляторы, станции замены и подзарядки аккумуляторов и источники энергии.

Better Place является не только реализующей mesh-модель компанией, но и центром того, что я называю «mesh-экосистемой» Ключевое преимущество такой экосистемы состоит в ее способности полностью интегрировать кластеры партнеров и системы для совместного использования информации.

Приправьте вашу mesh-модель специями. Найдите партнеров

Как было сказано в 1-й главе, увеличенное количество транзакций в mesh-модели по сравнению с традиционной также расширяет возможности партнерства. Для предпринимателя одно из удовольствий от бизнеса в стиле «mesh» состоит в том, что он открывает новые пути для создания партнерств, формирования предложений и совместного вывода продуктов и услуг на рынки. Новые бренды быстро найдут «лакомые места». Они будут присутствовать на нишевых рынках и в местных сообществах и делать привлекательные перекрестные предложения, объединяющие развлечения, сферу питания и другие услуги.

Некоторые категории услуг, такие как транспорт и путешествия, особенно хорошо подходят для создания mesh-экосистем. (Мое личное предпочтение: чтобы предотвратить вождение в состоянии опьянения, Heineken договорилась со службами такси в крупных городах о создании бесплатного сервиса заказа такси Taxi Magic.) Homeexchange.com может вступить в партнерство с RelayRide, Spride Share или WhipCar, чтобы предложить своим клиентам скидки на услуги местной фирмы автопроката. Как я уже говорила, ресурс по аренде жилья Roomogama заключает договоры с организаторами кинофестивалей и конференций. Сюда вполне можно добавить партнерство со службой проката велосипедов, а также на основе имеющихся данных о клиентах продумать, какие близлежащие рестораны или события могут привлечь внимание любителей кино. Разумеется, прокат велосипедов замечателен сам по себе. Но гораздо более богатые возможности появляются в том случае, если собрать единомышленников и соучастников и сформировать экосистему услуг — прокат других видов спортивного снаряжения и инструментов (тех же гаечных ключей для велосипедов), аренда турбаз и т.д. Грамотная интеграция с другими услугами повышает стоимость отдельных компаний внутри сети. По мере того как партнеры будут накапливать

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

127

информацию о клиентах, они смогут делать более персонализированные предложения. Таким образом, партнеры привлекаются в mesh-экосистемы для того, чтобы предлагать продукты и услуги определенным сегментам клиентов; при этом их предложения — содержание, интонация, упаковка и цена — должны быть ориентированы на этот конкретный рынок.

Интеграция информации из своей собственной и других систем позволяет компаниям улучшить предложение для отдельных групп клиентов. Поскольку mesh-модель обеспечивает интерактивное взаимодействие со всеми сторонами — между компанией, сообществом, которое она обслуживает, и партнерами, — все участники получают поток свежей информации (а в некоторых случаях информация — скоропортящийся продукт). На ее основе компании могут создавать новые стимулы и ожидания, постоянно совершенствовать свои предложения и, как следствие, свои бренды. Вот когда доступ начинает по-настоящему превалировать над собственностью.

Mesh-компании также могут расширить свои горизонты, вступив в игру с неожиданными партнерами. Большинство людей считает, что Американская ассоциация пенсионеров — это просто организация, которая заботится о престарелых людях и их правах. Но мало кто понимает, что это также влиятельная маркетинговая компания, нацеленная на интересное и важное сообщество. Для некоторых mesh-компаний, в частности специализирующихся на аренде жилья или обучении, партнерство с Американской ассоциацией пенсионеров может стать тем самым входным билетом, который откроет перед ней двери к миллионам потенциальных клиентов. Разумеется, отдельно взятое предложение не достигнет миллионов людей сразу же или, возможно, не достигнет никогда. Однако mesh-компании могут творчески подойти к формированию привлекательных предложений для этой категории покупателей, которые в настоящее время тяготеют к крупным розничным продавцам.

Сегодня mesh-компании делают самые первые шаги по формированию таких экосистем для обслуживания различных

рынков. Одним из самых захватывающих занятий для предпринимателей на ближайшее десятилетие будет выявление возможностей и формирование зрелых mesh-экосистем, которые создают оптимальные условия для партнерств, совместного использования информации и ресурсов, а также обслуживания клиентов.

Найдите нишу и займите ее, пока это не сделал кто-то другой

Сравнение с экосистемой позволяет провести несколько полезных для mesh-компаний параллелей. Природа функционирует в виде объединенных друг с другом экосистем. Подлинная их ценность — в том, как все их элементы взаимодействуют между собой для поддержания жизни на протяжении длительных периодов времени, измеряемых тысячелетиями, а не финансовыми кварталами. Вот несколько ключевых аспектов, в которых mesh-экосистемы имитируют природные.

1. Природа не только представляет собой единое целое; она не терпит пустоты. Свободные ниши быстро выявляются и заполняются — принцип, лежащий в основе конкурентной стратегии mesh-компаний.
2. Для природы характерны гибкость и приспособляемость. Смена времен года и природные катастрофы могут нарушать установленный порядок, но системы быстро адаптируются к изменениям. Отдельные компании также становятся более гибкими и устойчивыми внутри mesh-экосистем.
3. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой — они никогда не пропадают впустую. Погибшие растения и животные разлагаются и образуют новую почву. Леса поглощают углекислый газ и выдыхают кислород; люди поступают наоборот. Эти процессы рациональны. Mesh-экосистемы развиваются аналогичным образом — в направлении рациональной утилизации и восстановления доступных ресурсов.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Заполните нишу, используя метод точечной сварки

Поскольку информационная инфраструктура mesh-компаний лучше приспособлена для того, чтобы выявлять потребности и предпочтения клиентов, им гораздо проще находить и заполнять жизнеспособные ниши. Например, Virgin Group преуспевает в создании конкуренции самой себе. Компания запускает большое количество новых проектов — Virgin Media, Virgin Mobile, Virgin Music и др. — с расчетом на то, что не все они будут успешны. Недавно она запустила в Нью-Йорке и Лондоне сервис taxi, который позволяет пассажирам любой авиакомпании бесплатно найти попутчиков для совместных поездок на такси. Кажется, руководителям Virgin Group нравится бросать на стену спагетти и смотреть, прилипнут они или нет. Топ-менеджмент компании ищет ниши, которые могут стать плодородной почвой для взращивания высокоприбыльных клиентов и перспективных рынков. Ресурс P2P-кредитования Prosper обнаружил новую многообещающую нишу, которая образовалась после банковского кризиса. Падение доверия людей к крупным банкам привело к тому, что некоторые обратились к альтернативным источникам кредитования, таким как Prosper. Кроме того, когда рынок ограничил возможности более мелких банков по выдаче местных займов, Prosper сумел частично восполнить этот пробел. Некоторые из банков сами обратились к Prosper за помощью.

Ниши часто возникают тогда, когда клиенты недовольны существующим выбором, как в случае с банками. Аналогична история возникновения ресурса Etsy—социальной сети и биржи произведений декоративно-прикладного искусства, которая была создана после того, как на eBay сформировалось специализированное сообщество клиентов. Одна из главных сложностей для компаний, подобных eBay, заключается в том, чтобы удержать первых и важных клиентов при расширении масштабов деятельности и увеличении потока новых покупателей.

Компании по-разному решают эту проблему. eBay приобрела электронную платежную систему PayPal, что позволило

усовершенствовать ее платформу, тесно интегрировала свои основные сервисы и предложила своим продавцам совершенно новый мир данных.

Компания также расширилась за счет новых географических и вертикальных ниш, например запустила чрезвычайно успешный сервис eBay Motors.

Но по мере роста eBay смогла обеспечить лишь ограниченную персона-лизацию предложений для более мелких сегментов клиентов.

Основатели Etsy воспользовались этим бизнес-феноменом. Они обратили внимание на то, что на eBay собралось много представителей творческих профессий и ремесленников, которые делали ювелирные изделия, одежду, товары для дома, шляпы и другие интересные вещи. Они покупали, продавали, общались между собой, обменивались опытом. Etsy выделила таких ремесленников как растущую нишу и запустила платформу, предназначенную специально для них. Несмотря на то что размер сборов на Etsy ниже, чем на eBay, ее прибыли впечатляют. Etsy—отличный пример компании, которая говорит: «Я могу удовлетворить ваши специфические потребности лучше, чем большой бизнес».

Создатели Etsy нашли нишу и создали платформу совместного пользования в стиле «mesh-сети» для сообщества творческих людей. Многие его члены одновременно являются не только продавцами, но и покупателями. Они обеспечивают рециркуляцию денег внутри Etsy, тем самым помогая другим участникам. Члены сообщества делятся между собой деньгами, знаниями и плодами своего труда. Иногда они объединяются, чтобы делать совместные предложения, такие как «Ты вяжешь свитер, а я — шапочку к нему» или «Ты придумываешь комплект одежды, а я делаю для него ювелирные украшения».

В настоящее время Etsy работает над созданием более функциональной социальной сети. Скажем, мужчина из Северной Калифорнии ищет подарок для своей жены, которой очень нравится одежда из шерсти ламы. Поиск на сайте должен автоматически направлять его к ремесленникам, которые не только изготавливают изделия из шерсти лам, но и выращивают этих животных, а потом вручную прядут и окрашивают пряжу.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Журнал *Make*, детище O'Reilly Media, обслуживает близкую по духу нишу. Несмотря на то что так называемые мейкеры, или мастера, — независимые индивидуалисты, вместе они образуют энергичное и динамичное сообщество, в котором ремесленники составляют подгруппу. С точки зрения традиционного рынка мейкеры рассматривались как маргиналы, но для mesh-компаний они могут стать благодатной почвой. Например, проводимая ими ежегодная Ярмарка мастеров — выдающееся событие, которое собирает со всего света мейке-ров, их фанатов и тех, кто хотел бы стать мейкерами. Многие из них идеально подходят на роль ранних последователей и тестировщиков — как правило, эти люди привычны к неудачам и смеются над ними.

Это сообщество включает людей, интересующихся робототехникой, архитектурой, одеждой, кулинарией, парашютами, велосипедами и многими другими вещами. Их волнуют проблемы антропогенной среды, энергетики и транспорта. Это мир неисправимых технических энтузиастов, которые, используя новейшие технологии, хотят мастерить, разбирать, повторно создавать и изобретать все новые завораживающие вещи, которые окружают нас в жизни. Еще одно явление — так называемые хакспейсы (от английского hacker spaces), которые представляют собой физические места, где собираются люди со схожими интересами для работы над совместными проектами. Хакспейсы предоставляют необходимую для этого инфраструктуру: помещения, оборудование, компьютерные сети и т.д.

Даже в тесном мире мейкеров сегодня возникают новые сообщества, например движение «Сделай сам». Интернет-ресурс Instructables предложил простой метод для демонстрации проектов «Сделай сам» и инструкций по изготовлению чего угодно, руководствуясь той идеей, что, если люди научатся делать вещи сами, они будут покупать и импортировать меньше вещей. Редактор журнала *Wired* Крис Андерсон утверждает, что со временем традиционные производители начнут ощущать давление со стороны приверженцев подхода «Сделай сам»,

Prosper

В 2006 г. Крис Лэрсен увидел первые признаки приближающегося шторма. За год до этого заемщики в Соединенных Штатах впервые получили доступ к своим кредитным рейтингам. Несколько лет назад вышла в онлайн Автоматизированная клиринговая палата (Automated Clearing House — ACH), американская система для осуществления электронных расчетов.

Начался бум социальных сетей. «Итак, фундамент для P2P-кредитования заложен», — подумал Крис.

Только что продав свою венчурную фирму E-Loan, Крис Ларсен выступил соучредителем Prosper, интернет-площадки P2P-кредитования, привлекая венчурный капитал свыше \$40 млн.

Prosper предлагает удобную и прозрачную схему получения и выдачи кредитов на личные нужды на условиях значительно более выгодных, чем те, которые предлагаются банками.

Заемщики проходят регистрацию на сайте и выставляют свои заявки на получение займа на аукционной площадке.

Например, кто-то начинает свой бизнес в сфере ландшафтного дизайна или семье нужны деньги, чтобы оплатить обучение дочери в колледже. Заемщики описывают, как они будут использовать деньги, и указывают самый высокий процент, который готовы платить. Кредиторы рассматривают персональные истории заемщиков, репутационные рейтинги соискателей и, если их устраивают условия, выставляют заявки на аукцион с шагом от \$25 до \$25 000. По окончании аукциона Prosper уведомляет победителей и консолидирует предложения с самыми низкими ставками в одну простую ссуду для заемщика.

В настоящее время Prosper является крупнейшим институтом P2P-кредитования в Соединенных Штатах, но недавно он столкнулся с серьезной проблемой. Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) провела предварительное расследование на предмет того, не подпадает ли компания под регулирование банковской деятельности. Компания Prosper утверждала, что является биржей, а не банком, поэтому не обязана, как они, создавать резервы в размере определенного процента от суммы

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

выданных ссуд. После года расследования SEC согласилась с позицией Prosper.

Через четыре года, после запуска ресурса в 2006 г. на Prosper уже было 930 000 зарегистрированных кредиторов, а объем выданных кредитов превысил \$190 млн. Сегодня это одна из множества процветающих венчурных компаний пирингового кредитования, первая из которых, Zopa, расширила свою деятельность за пределы Великобритании на Италию и Японию. Все эти компании упрощают доступ к кредитам для заемщиков, а кредиторам предлагают значительно более высокие ставки, чем традиционные банковские депозиты.

В недавно опубликованной статье в *American Banker*, авторитетном отраслевом издании, признавались преимущества этой системы и рекомендовалось рассматривать пиринговые кредитования, можно назвать Lending Club, SmartyPig, BigCarrot, GreenNote, Kisskissbankbank, Auxmoney и Smava. Эти компании часто фокусируются на конкретных географических регионах или категориях клиентов. По прогнозам, система P2P-кредитования продолжит развиваться быстрыми темпами.

имеющих более простой и менее дорогостоящий доступ к передовым инструментам и технологиям для разработки и создания новых продуктов, а также для ремонта и модернизации старых. Mesh-компании могут оказаться полезными сообществу «Сделай сам» в том, чтобы преодолеть некоторые из финансовых и логистических препятствий, с которыми оно сталкивается. Несмотря на крошечную долю рынка, сообщество «Сделай сам» существенно выросло по сравнению с 2005 г.

Скажите, где у вас болит

Еще один метод открытия новых ниш, которым могут воспользоваться mesh-компании, опирается на выявление «болевых точек» для клиентов. Mesh-компании способны менять правила игры. Чтобы переходный период от владения к доступу не потребовал от клиентов жертв, предприниматели могут предложить массу промежуточных услуг.

Вот один из примеров. Предположим, что отцу семейства нужен автомобиль, чтобы завозить детей в школу перед работой. Он представляет, как утром ему придется идти вместе с детьми от дома до гаража автопроката, таща в руках их рюкзаки, коробки с завтраком, автомобильные сиденья, взятые в Netflix фильмы и кучу других вещей. Это лишает весь процесс всякого удобства, даже если машина стоит всего в двух кварталах от дома. Но

что, если бы эти вещи можно было хранить или получить на месте парковки? Например, Netflix могла бы доставлять фильмы в почтовый ящик, расположенный непосредственно на парковке, или на планшетный компьютер отца семейства, а близлежащее кафе предложило бы здоровые детские завтраки на вынос. Эти нишевые услуги помогли бы устранить многие из проблем, с которыми сталкивается отец семейства при использовании службы автопроката.

Сегодня появляется все больше веб-сайтов и приложений, которые упрощают практику совместного пользования. Так, недавно в Интернете появился интересный сервис Expensure, который предлагает бесплатный и надежный инструмент для ведения постатейного учета финансовых расходов, осуществляемых разными людьми при совместном пользовании чем-либо. Этот инструмент решает типичные проблемы для людей, которые снимают вместе квартиру, отправляются в совместное путешествие, пользуются одним автомобилем и т. д. Умные компании, такие как Expensure, способны выявить сложности, с которыми сталкиваются отдельные люди и рынки при переходе к mesh-модели, и используют их как возможности для создания успешного бизнеса. Они превращают эти «болевы́е точки» в перспективные ниши.

Не спите — приспосабливайтесь

Гибкость — одна из ключевых характеристик mesh-компаний. Они структурированы таким образом, чтобы быстро и хорошо приспосабливаться к новым условиям или желаниям потребителей. Когда человек владеет домом или велосипедом, ему сложно поменять модель велосипеда или место жительства. В mesh-компании он может легко получить доступ к новой модели велосипеда или широкому выбору загородных домов. По мере того как меняются технологии, государственная политика, типы топлива, цены на авиабилеты и другие условия, mesh-компания могут корректировать свои предложения. Тесная интеграция с партнерами и клиентами позволяет им оперативно пересматривать и адаптировать свои модели.

Благодаря частым и прозрачным контактам с клиентами и партнерами mesh-компания способны уже на ранних этапах выявлять проблемы, тенденции и новые возможности для бизнеса. Затем они могут быстро реагировать на них, чтобы укрепить доверие клиентов или обновить свои предложения. Когда на рынке появились гибридные автомобили, потребители отнеслись к ним с большим скептицизмом. Люди не хотели быть первыми покупателями. Mesh-компания дают возможность ознакомить рынок с новым продуктом, таким как гибридные автомобили, предлагая его клиентам «на пробу». Если продукт получает хороший (или лучше превосходный) прием, клиенты 66 _____ MESH-
МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на

расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет . автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену • одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной ^ раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендой Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинов вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

**Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
= ОТХОДЫ**

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы.

Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов.

Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Бер-Лейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Бер-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Бер-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. **В** полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязаны формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технар, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюбителя и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействие с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуются приложить экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. Уделяйте внимание. Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.

2. Реагируйте быстро. К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.

3. Будьте честным. Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленола» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие.

4. **Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе.** Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehзвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если

Глава 5. Мы верим в mesh

«эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером.

5. **Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам).** Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компании будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салона. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструмен-

тами, велосипедами или домами, неизбежно влияет на других клиентов. Я сама повинна в том, что оставляла пустые бутылки из-под воды и газеты в арендованных машинах, когда бегом выскакивала из них, чтобы не опоздать на самолет. Такого рода ошибки неизбежны, но также всегда будут люди, которые предпочитают играть не по правилам.

Одно из решений — внедрить систему оценки репутации, чтобы выявлять пользователей «из группы риска» и взимать с них более высокую плату или ограничивать их выбор. Компания должна найти такую точку равновесия для своего предложения, где права, правила и цены будут соответствовать целевому рынку и поощрять правильное поведение. Второй момент заключается в том, что mesh-модель дает людям возможность почувствовать себя частью некоего сообщества. А ощущение своей принадлежности к группе делает людей чуть более сознательными и ответственными.

В 2009 г. Элинор Остром и Оливер Уильямсон стали лауреатами Нобелевской премии по экономике за исследования, посвященные тому, насколько эффективно группы людей, такие как компании и государственные институты, используют «блага общего доступа». Э. Остром глубоко исследовала создаваемые людьми системы для управления такими долговременными ресурсами, как горные пастбища в Швейцарии, леса в Японии, оросительные системы в Испании и на Филиппинах и др.

Один мой друг столкнулся с поучительной демонстрацией общественного поведения, когда был нанят бразильской электроэнергетической компанией для решения хронической проблемы. Жители бедных бразильских пригородов в массовом порядке незаконно подключались к электросетям, что приносило компании миллионы долларов убытков. Компания пробовала различные карательные меры, но безуспешно. Мой друг обнаружил, что жители не рассматривали незаконное пользование электричеством как хищение: воровство — это когда ты что-то крадешь у друга. Для них же электроэнергетическая компания была чем-то далеким, неизвестным и не заслуживающим доверия.

Глава 5. Мы верим в mesh

Мой друг предложил компании больше участвовать в жизни местных сообществ, чтобы подружиться с ними и завоевать их доверие. Он привел в пример бразильский метрополитен с его низким уровнем краж и попыток бесплатного проезда. Управление метрополитена ловило нарушителей, но не сдавало их в полицию. Вместо этого оно сотрудничало с местными организациями, так называемыми *juntas de vecinos* (уличными комитетами), которые занимаются обеспечением порядка. Если на нарушителя налагается штраф, уличный комитет его оплачивает. Разница между электроэнергетической компанией и управлением метрополитена была в том, что последние уделяли внимание установлению доверительных отношений с местными сообществами и получали от этого весомую отдачу. Как и для управления бразильского метрополитена, для mesh-компаний поддержание высокого уровня доверия и хорошей репутации среди клиентов позволяет уменьшить количество нарушений и смягчить последствия, если они случаются.

Помимо социального давления, которое вступает в игру в mesh-модели, эффективными могут оказаться и меры финансового воздействия. Если кто-то берет в библиотеке книгу и возвращает ее в ужасном состоянии, библиотекарь может закатить глаза и взять этого человека себе на заметку. Но в системе проката автомобилей, велосипедов или инструментов один и тот же физический продукт используется относительно небольшой группой людей, что дает компании возможность оценить состояние, в котором возвращается вещь конкретным клиентом.

Со временем mesh-компания может вознаграждать добросовестное поведение и взимать «налог» за недобросовестное. Например, снизить плату для клиентов, которые возвращают вещи в идеальном состоянии, и повысить ее для тех, кто обращается с вещами менее бережно, чтобы покрыть более высокие затраты на обслуживание и ремонт. Mesh-компании могут даже выделить сегменты клиентов на основании того, как они обращаются с вещами, и привязать к этому свою ценовую политику. Постепенно соотношение затраты—эффективность достигнет

справедливого баланса для каждого отдельно взятого клиента, потому что mesh-компания будет иметь доступ к информации о его индивидуальных «показателях деятельности».

Разумеется, mesh-компаниям должны делать все возможное для того, чтобы создавать чувство общности, поощряющее прямую обратную связь от клиентов и препятствующее неправильному поведению. Компании, которые преуспеют в формировании такой культуры среди своих клиентов, будут щедро вознаграждены во множестве разных аспектов. Поверьте мне в этом.

6

Mesh-модель как экосистема

СОДЕРЖАНИЕ: встретимся в облаках; найдите нишу и займите ее; ваши клиенты и клиенты ваших клиентов; возвращение моды на «Сделай сам»; не спите — приспособляйтесь.

В 2006 г. всеобщее внимание привлек документальный фильм «Кто убил электромобиль?». Фильм включал интервью с голливудскими знаменитостями, в том числе Томом Хэнксом, Александрой Пол и Эдом Бегли-младшим, которые сначала расхваливали, а потом оплакивали свои электромобили EV1. Дело в том, что автоконцерн GM первоначально привлек известных людей к тестированию своих электрокаров, но затем неожиданно отозвал все автомобили и уничтожил их. Создатели фильма обвиняют автопроизводителей, нефтяные компании, а также калифорнийские власти и чиновников из администрации Буша в том, что они уничтожили многообещающую экологически чистую технологию. В конце фильма показывается парковка, где стоят отозванные электромобили. Затем следует несколько драматичных кадров в стиле новостей «60 минут» с Александрой Пол и другими протестующими, которые были арестованы за попытку перегородить дорогу грузовикам, везущим приговоренные к уничтожению электрокары.

III

MESH-МОДЕЛЬ

Определенно, это был далеко не лучший эпизод в благом деле борьбы Соединенных Штатов за защиту окружающей среды, а также в истории американского автопрома, который и без того имеет дурную экологическую репутацию со своими пожирающими бензин внедорожниками. Но есть и другой момент: чтобы создать зрелую, экономически жизнеспособную технологию, такую как электромобили, требуется наличие множества условий и составляющих элементов. Университетские и частные исследователи, государственные регулирующие органы и отраслевые конкуренты должны наладить обмен информацией и преследовать общую цель. На месте должны быть все необходимые политические и коммерческие компоненты, чтобы стимулировать создание целой новой инфраструктуры для поддержки электромобилей.

Тем не менее, несмотря на все сложности, уже есть надежда на то, что все части головоломки наконец-то встанут на свои места, отчасти благодаря усилиям компании Better Place («Лучшее место») из Пало-Альто, Калифорния. Генеральный директор Шай Агасси говорит, что он назвал свою компанию в ответ на простой вопрос, который был задан на Международном экономическом форуме в Давосе: «Как мы можем сделать наш мир лучше?» Компании Better Place удалось привлечь ряд партнеров для создания различных частей электромобилей или, как мне нравится думать, их «экосистемы».

Основная задача Better Place — создать и обеспечить функционирование сети станций обслуживания электромобилей для подзарядки и замены аккумуляторов. Электромобиль заезжает на станцию, внешне похожую на автомойку, где роботизированная рука-манипулятор заменяет почти разряженную батарею на заряженную. Для близких поездок по городу будут установлены компактные станции подзарядки, расположенные рядом с домами, магазинами, на парковках и в других удобных местах. Better Place уже договорилась с компанией Renault о производстве электромобилей, а также с правительствами разных стран, таких как Дания и Австралия, и правительством Калифорнии о поддержке развития инфраструктуры. Первая

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

125

страна для запуска проекта — Израиль, где уже построена тысяча станций подзарядки и планируется построить еще больше. Следующая цель после Израйля — Дания.

Как и Интернет, инфраструктура для эксплуатации электромобилей требует своих стандартов. По словам Агасси, компания будет предоставлять услуги, используя модель бизнеса сотовых операторов: водители будут платить за мили так же, как абоненты платят за минуты. Введение стандартов для электромобилей — важнейшая часть головоломки, и особенно трудная для автоиндустрии, где традиционно единственным стандартом по топливу был диаметр отверстия бензобака. Успех также зависит от наличия операционных систем, которые могут взаимодействовать друг с другом и координировать сложные серии операций. Неудивительно, что Better Place сосредоточилась именно на создании операционной системы. Компания была создана внутри технологического сектора — ранее Шай Агасси входил в руководство SAP, ведущего мирового поставщика корпоративного программного обеспечения. На самом деле, как и многие mesh-компании, Better Place является скорее информационной компанией. Данные, необходимые для работы системы, и информация, которую она собирает для улучшения своего сервиса, — основная платформа совместного пользования. Она превосходно приспособлена для того, чтобы сеть Better Place предлагала высококачественные услуги, отчеты о трафике, маршруты, анализ эффективности, а также обратную связь производителям, чтобы улучшать рабочие характеристики электромобилей. Операционная система служит своего рода каркасом, который соединяет все физические элементы платформы совместного пользования, включая аккумуляторы, станции замены и подзарядки аккумуляторов и источники энергии.

Better Place является не только реализующей mesh-модель компанией, но и центром того, что я называю «mesh-экосистемой» Ключевое преимущество такой экосистемы состоит в ее способности полностью интегрировать кластеры партнеров и системы для совместного использования информации.

Приправьте вашу mesh-модель специями. Найдите партнеров

Как было сказано в 1-й главе, увеличенное количество транзакций в mesh-модели по сравнению с традиционной также расширяет возможности партнерства. Для предпринимателя одно из удовольствий от бизнеса в стиле «mesh» состоит в том, что он открывает новые пути для создания партнерств, формирования предложений и совместного выведения продуктов и услуг на рынки. Новые бренды быстро найдут «лакомые места». Они будут присутствовать на нишевых рынках и в местных сообществах и делать привлекательные перекрестные предложения, объединяющие развлечения, сферу питания и другие услуги.

Некоторые категории услуг, такие как транспорт и путешествия, особенно хорошо подходят для создания mesh-экосистем. (Мое персональное предпочтение: чтобы предотвратить вождение в состоянии опьянения, Heineken договорилась со службами такси в крупных городах о создании бесплатного сервиса заказа такси Taxi Magic.) Homeexchange.com может вступить в партнерство с RelayRide, Spride Share или WhipCar, чтобы предложить своим клиентам скидки на услуги местной фирмы автопроката. Как я уже говорила, ресурс по аренде жилья Roomogama заключает договоры с организаторами кинофестивалей и конференций. Сюда вполне можно добавить партнерство со службой проката велосипедов, а также на основе имеющихся данных о клиентах продумать, какие близлежащие рестораны или события могут привлечь внимание любителей кино. Разумеется, прокат велосипедов замечателен сам по себе. Но гораздо более богатые возможности появляются в том случае, если собрать единомышленников и соучастников и сформировать экосистему услуг — прокат других видов спортивного снаряжения и инструментов (тех же гаечных ключей для велосипедов), аренда турбаз и т.д. Грамотная интеграция с другими услугами повышает стоимость отдельных компаний внутри сети. По мере того как партнеры будут накапливать

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

127

информацию о клиентах, они смогут делать более персонализированные предложения. Таким образом, партнеры привлекаются в mesh-экосистемы для того, чтобы предлагать продукты и услуги определенным сегментам клиентов; при этом их предложения — содержание, интонация, упаковка и цена — должны быть ориентированы на этот конкретный рынок.

Интеграция информации из своей собственной и других систем позволяет компаниям улучшить предложение для отдельных групп клиентов. Поскольку mesh-модель обеспечивает интерактивное взаимодействие со всеми сторонами — между компанией, сообществом, которое она обслуживает, и партнерами, — все участники получают поток свежей информации (а в некоторых случаях информация — скоропортящийся продукт). На ее основе компании могут создавать новые стимулы и ожидания, постоянно совершенствовать свои предложения и, как следствие, свои бренды. Вот когда доступ начинает по-настоящему превалировать над собственностью.

Mesh-компании также могут расширить свои горизонты, вступив в игру с неожиданными партнерами. Большинство людей считает, что Американская ассоциация пенсионеров — это просто организация, которая заботится о престарелых людях и их правах. Но мало кто понимает, что это также влиятельная маркетинговая компания, нацеленная на интересное и важное сообщество. Для некоторых mesh-компаний, в частности специализирующихся на аренде жилья или обучении, партнерство с Американской ассоциацией пенсионеров может стать тем самым входным билетом, который откроет перед ней двери к миллионам потенциальных клиентов. Разумеется, отдельно взятое предложение не достигнет миллионов людей сразу же или, возможно, не достигнет никогда. Однако mesh-компании могут творчески подойти к формированию привлекательных предложений для этой категории покупателей, которые в настоящее время тяготеют к крупным розничным продавцам.

Сегодня mesh-компании делают самые первые шаги по формированию таких экосистем для обслуживания различных

рынков. Одним из самых захватывающих занятий для предпринимателей на ближайшее десятилетие будет выявление возможностей и формирование зрелых mesh-экосистем, которые создают оптимальные условия для партнерств, совместного использования информации и ресурсов, а также обслуживания клиентов.

Найдите нишу и займите ее, пока это не сделал кто-то другой

Сравнение с экосистемой позволяет провести несколько полезных для mesh-компаний параллелей. Природа функционирует в виде объединенных друг с другом экосистем. Подлинная их ценность — в том, как все их элементы взаимодействуют между собой для поддержания жизни на протяжении длительных периодов времени, измеряемых тысячелетиями, а не финансовыми кварталами. Вот несколько ключевых аспектов, в которых mesh-экосистемы имитируют природные.

1. Природа не только представляет собой единое целое; она не терпит пустоты. Свободные ниши быстро выявляются и заполняются — принцип, лежащий в основе конкурентной стратегии mesh-компаний.
2. Для природы характерны гибкость и приспособляемость. Смена времен года и природные катастрофы могут нарушать установленный порядок, но системы быстро адаптируются к изменениям. Отдельные компании также становятся более гибкими и устойчивыми внутри mesh-экосистем.
3. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой — они никогда не пропадают впустую. Погибшие растения и животные разлагаются и образуют новую почву. Леса поглощают углекислый газ и выдыхают кислород; люди поступают наоборот. Эти процессы рациональны. Mesh-экосистемы развиваются аналогичным образом — в направлении рациональной утилизации и восстановления доступных ресурсов.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Заполните нишу, используя метод точечной сварки

Поскольку информационная инфраструктура mesh-компаний лучше приспособлена для того, чтобы выявлять потребности и предпочтения клиентов, им гораздо проще находить и заполнять жизнеспособные ниши. Например, Virgin Group преуспевает в создании конкуренции самой себе. Компания запускает большое количество новых проектов — Virgin Media, Virgin Mobile, Virgin Music и др. — с расчетом на то, что не все они будут успешны. Недавно она запустила в Нью-Йорке и Лондоне сервис taxi, который позволяет пассажирам любой авиакомпании бесплатно найти попутчиков для совместных поездок на такси. Кажется, руководителям Virgin Group нравится бросать на стену спагетти и смотреть, прилипнут они или нет. Топ-менеджмент компании ищет ниши, которые могут стать плодородной почвой для взращивания высокоприбыльных клиентов и перспективных рынков. Ресурс P2P-кредитования Prosper обнаружил новую многообещающую нишу, которая образовалась после банковского кризиса. Падение доверия людей к крупным банкам привело к тому, что некоторые обратились к альтернативным источникам кредитования, таким как Prosper. Кроме того, когда рынок ограничил возможности более мелких банков по выдаче местных займов, Prosper сумел частично восполнить этот пробел. Некоторые из банков сами обратились к Prosper за помощью.

Ниши часто возникают тогда, когда клиенты недовольны существующим выбором, как в случае с банками. Аналогична история возникновения ресурса Etsy—социальной сети и биржи произведений декоративно-прикладного искусства, которая была создана после того, как на eBay сформировалось специализированное сообщество клиентов. Одна из главных сложностей для компаний, подобных eBay, заключается в том, чтобы удержать первых и важных клиентов при расширении масштабов деятельности и увеличении потока новых покупателей.

Компании по-разному решают эту проблему. eBay приобрела электронную платежную систему PayPal, что позволило

усовершенствовать ее платформу, тесно интегрировала свои основные сервисы и предложила своим продавцам совершенно новый мир данных. Компания также расширилась за счет новых географических и вертикальных ниш, например запустила чрезвычайно успешный сервис eBay Motors. Но по мере роста eBay смогла обеспечить лишь ограниченную персона-лизацию предложений для более мелких сегментов клиентов. Основатели Etsy воспользовались этим бизнес-феноменом. Они обратили внимание на то, что на eBay собралось много представителей творческих профессий и ремесленников, которые делали ювелирные изделия, одежду, товары для дома, шляпы и другие интересные вещи. Они покупали, продавали, общались между собой, обменивались опытом. Etsy выделила таких ремесленников как растущую нишу и запустила платформу, предназначенную специально для них. Несмотря на то что размер сборов на Etsy ниже, чем на eBay, ее прибыли впечатляют. Etsy—отличный пример компании, которая говорит: «Я могу удовлетворить ваши специфические потребности лучше, чем большой бизнес». Создатели Etsy нашли нишу и создали платформу совместного пользования в стиле «mesh-сети» для сообщества творческих людей. Многие его члены одновременно являются не только продавцами, но и покупателями. Они обеспечивают рециркуляцию денег внутри Etsy, тем самым помогая другим участникам. Члены сообщества делятся между собой деньгами, знаниями и плодами своего труда. Иногда они объединяются, чтобы делать совместные предложения, такие как «Ты вяжешь свитер, а я — шапочку к нему» или «Ты придумываешь комплект одежды, а я делаю для него ювелирные украшения».

В настоящее время Etsy работает над созданием более функциональной социальной сети. Скажем, мужчина из Северной Калифорнии ищет подарок для своей жены, которой очень нравится одежда из шерсти ламы. Поиск на сайте должен автоматически направлять его к ремесленникам, которые не только изготавливают изделия из шерсти лам, но и выращивают этих животных, а потом вручную прядут и окрашивают пряжу.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Журнал *Make*, детище O'Reilly Media, обслуживает близкую по духу нишу. Несмотря на то что так называемые мейкеры, или мастера, — независимые индивидуалисты, вместе они образуют энергичное и динамичное сообщество, в котором ремесленники составляют подгруппу. С точки зрения традиционного рынка мейкеры рассматривались как маргиналы, но для mesh-компаний они могут стать благодатной почвой. Например, проводимая ими ежегодная Ярмарка мастеров — выдающееся событие, которое собирает со всего света мейке-ров, их фанатов и тех, кто хотел бы стать мейкерами. Многие из них идеально подходят на роль ранних последователей и тестировщиков — как правило, эти люди привычны к неудачам и смеются над ними.

Это сообщество включает людей, интересующихся робототехникой, архитектурой, одеждой, кулинарией, парашютами, велосипедами и многими другими вещами. Их волнуют проблемы антропогенной среды, энергетики и транспорта. Это мир неисправимых технических энтузиастов, которые, используя новейшие технологии, хотят мастерить, разбирать, повторно создавать и изобретать все новые завораживающие вещи, которые окружают нас в жизни. Еще одно явление — так называемые хакспейсы (от английского hacker spaces), которые представляют собой физические места, где собираются люди со схожими интересами для работы над совместными проектами. Хакспейсы предоставляют необходимую для этого инфраструктуру: помещения, оборудование, компьютерные сети и т.д.

Даже в тесном мире мейкеров сегодня возникают новые сообщества, например движение «Сделай сам». Интернет-ресурс Instructables предложил простой метод для демонстрации проектов «Сделай сам» и инструкций по изготовлению чего угодно, руководствуясь той идеей, что, если люди научатся делать вещи сами, они будут покупать и импортировать меньше вещей. Редактор журнала *Wired* Крис Андерсон утверждает, что со временем традиционные производители начнут ощущать давление со стороны приверженцев подхода «Сделай сам»,

Prosper

В 2006 г. Крис Лэрсен увидел первые признаки приближающегося шторма. За год до этого заемщики в Соединенных Штатах впервые получили доступ к своим кредитным рейтингам. Несколько лет назад вышла в онлайн Автоматизированная клиринговая палата (Automated Clearing House — ACH), американская система для осуществления электронных расчетов.

Начался бум социальных сетей. «Итак, фундамент для P2P-кредитования заложен», — подумал Крис.

Только что продав свою венчурную фирму E-Loan, Крис Ларсен выступил соучредителем Prosper, интернет-площадки P2P-кредитования, привлекая венчурный капитал свыше \$40 млн.

Prosper предлагает удобную и прозрачную схему получения и выдачи кредитов на личные нужды на условиях значительно более выгодных, чем те, которые предлагаются банками.

Заемщики проходят регистрацию на сайте и выставляют свои заявки на получение займа на аукционной площадке.

Например, кто-то начинает свой бизнес в сфере ландшафтного дизайна или семье нужны деньги, чтобы оплатить обучение дочери в колледже. Заемщики описывают, как они будут использовать деньги, и указывают самый высокий процент, который готовы платить. Кредиторы рассматривают персональные истории заемщиков, репутационные рейтинги соискателей и, если их устраивают условия, выставляют заявки на аукцион с шагом от \$25 до \$25 000. По окончании аукциона Prosper уведомляет победителей и консолидирует предложения с самыми низкими ставками в одну простую ссуду для заемщика.

В настоящее время Prosper является крупнейшим институтом P2P-кредитования в Соединенных Штатах, но недавно он столкнулся с серьезной проблемой. Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) провела предварительное расследование на предмет того, не подпадает ли компания под регулирование банковской деятельности. Компания Prosper утверждала, что является биржей, а не банком, поэтому не обязана, как они, создавать резервы в размере определенного процента от суммы

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

133

выданных ссуд. После года расследования SEC согласилась с позицией Prosper.

Через четыре года, после запуска ресурса в 2006 г. на Prosper уже было 930 000 зарегистрированных кредиторов, а объем выданных кредитов превысил \$190 млн. Сегодня это одна из множества процветающих венчурных компаний пирингового кредитования, первая из которых, Zopa, расширила свою деятельность за пределы Великобритании на Италию и Японию. Все эти компании упрощают доступ к кредитам для заемщиков, а кредиторам предлагают значительно более высокие ставки, чем традиционные банковские депозиты.

В недавно опубликованной статье в *American Banker*, авторитетном отраслевом издании, признавались преимущества этой = системы и рекомендовалось рассматривать пиринговые кредитования, можно назвать Lending Club, SmartyPig, BigCarrot, GreenNote, Kisskissbankbank, Auxmoney и Smava. Эти компании часто фокусируются на конкретных географических регионах или категориях клиентов. По прогнозам, система P2P-кредитования продолжит развиваться быстрыми темпами.

имеющих более простой и менее дорогостоящий доступ к передовым инструментам и технологиям для разработки и создания новых продуктов, а также для ремонта и модернизации старых. Mesh-компании могут оказаться полезными сообществу «Сделай сам» в том, чтобы преодолеть некоторые из финансовых и логистических препятствий, с которыми оно сталкивается. Несмотря на крошечную долю рынка, сообщество «Сделай сам» существенно выросло по сравнению с 2005 г.

Скажите, где у вас болит

Еще один метод открытия новых ниш, которым могут воспользоваться mesh-компании, опирается на выявление «болевых точек» для клиентов. Mesh-компании способны менять правила игры. Чтобы переходный период от владения к доступу не потребовал от клиентов жертв, предприниматели могут предложить массу промежуточных услуг.

Вот один из примеров. Предположим, что отцу семейства нужен автомобиль, чтобы возить детей в школу перед работой. Он представляет, как утром ему придется идти вместе с детьми от дома до гаража автопроката, таща в руках их рюкзаки, коробки с завтраком, автомобильные сиденья, взятые в Netflix фильмы и кучу других вещей. Это лишает весь процесс всякого удобства, даже если машина стоит всего в двух кварталах от дома. Но что, если бы эти вещи можно было хранить или получить на месте парковки? Например, Netflix могла бы доставлять фильмы в почтовый ящик, расположенный непосредственно на парковке, или на планшетный компьютер отца семейства, а близлежащее кафе предложило бы здоровые детские завтраки на вынос. Эти нишевые услуги помогли бы устранить многие из проблем, с которыми сталкивается отец семейства при использовании службы автопроката.

Сегодня появляется все больше веб-сайтов и приложений, которые упрощают практику совместного пользования. Так, недавно в Интернете появился интересный сервис Expanse, который предлагает бесплатный и надежный инструмент

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

для ведения постатейного учета финансовых расходов, осуществляемых разными людьми при совместном пользовании чем-либо. Этот инструмент решает типичные проблемы для людей, которые снимают вместе квартиру, отправляются в совместное путешествие, пользуются одним автомобилем и т. д. Умные компании, такие как Expanse, способны выявить сложности, с которыми сталкиваются отдельные люди и рынки при переходе к mesh-модели, и используют их как возможности для создания успешного бизнеса. Они превращают эти «болевы точки» в перспективные ниши.

Не спите — приспосабливайтесь

Гибкость — одна из ключевых характеристик mesh-компаний. Они структурированы таким образом, чтобы быстро и хорошо приспосабливаться к новым условиям или желаниям потребителей. Когда человек владеет домом или велосипедом, ему сложно поменять модель велосипеда или место жительства. В mesh-компаниях он может легко получить доступ к новой модели велосипеда или широкому выбору загородных домов. По мере того как меняются технологии, государственная политика, типы топлива, цены на авиабилеты и другие условия, mesh-компании могут корректировать свои предложения. Тесная интеграция с партнерами и клиентами позволяет им оперативно пересматривать и адаптировать свои модели.

Благодаря частым и прозрачным контактам с клиентами и партнерами mesh-компании способны уже на ранних этапах выявлять проблемы, тенденции и новые возможности для бизнеса. Затем они могут быстро реагировать на них, чтобы укрепить доверие клиентов или обновить свои предложения. Когда на рынке появились гибридные автомобили, потребители отнеслись к ним с большим скептицизмом. Люди не хотели быть первыми покупателями. Mesh-компании дают возможность ознакомить рынок с новым продуктом, таким как гибридные автомобили, предлагая его клиентам «на пробу». Если продукт получает хороший (или лучше превосходный) прием, клиенты могут начать пользоваться им регулярно и распространять среди своих друзей и знакомых благоприятные отзывы.

Как и в любом другом бизнесе, ранние энтузиасты — важные союзники mesh-компаний. Дополнительное преимущество mesh-модели состоит в том, что порог для участия (что нужно клиентам, чтобы преодолеть сомнения перед использованием нового продукта), значительно ниже, чем в случае полной покупки. Даже в традиционном ориентированном на продажу бизнесе предложение в mesh-стиле помогает перебороть неприятие новых продуктов. Mesh-предложение может представлять собой некий вариант трайвертайзинга — т.е. клиент должен почувствовать вкус, скажем, к электромобилям без больших финансовых вложений авансом. Более низкий порог для участия создает меньше стресса для новых клиентов и предоставляет компании возможность получить обратную связь от нескольких разных клиентов за короткий промежуток времени. Посмотрите, как быстро адаптировался ресурс обмена одеждой thredUP к этим маленьким, драгоценным человечкам (их еще называют детьми). Довольные взрослые люди, получившие в обмен «новые» рубашки, открыли создателям ресурса маленький секрет: дети нуждаются в полной смене гардероба на более регулярной и предсказуемой основе. Другими словами, эти маленькие детки обходятся довольно дорого. Вот оно! Многообещающая, охватывающая широкий рынок потребность, которая не исчезнет с течением времени. ThredUP слушала и училась. Она использовала уже созданную ею платформу — только сменила фокус и таким образом сохранила большинство своих первоначальных клиентов и приобрела множество новых.

Отходы = пища

Большинство предпринимателей понимают, что, в какой бы стране они ни работали, создание отходов в любой форме — в виде мусора или расточительного отношения к энергии, природным ресурсам и т.д. — неизменно повлечет за собой финансовые последствия. Многие страны, теперь включая и Соединенные Штаты, ужесточают требования к производителям в отношении переработки собственной продукции и повторного использования материалов, а также в отношении оплаты за стороннюю утилизацию их продукции.

Сегодня все компании стремятся оптимизировать свои цепочки создания ценности — то, как создаются и выводятся на рынок их продукты и услуги. В будущем я ожидаю, что такое же внимание будет уделяться «обратной цепочке создания ценности» — извлечению стоимости из восстановленных продуктов и материалов. Производители, розничные продавцы и регулирующие органы уже начинают фокусироваться на создании систем, которые позволят извлекать стоимость из продуктов после окончания их первоначального срока службы. Новая инфраструктура будет обеспечивать возможности модернизации, обслуживания и ремонта таких продуктов. Это существенное изменение должно произойти уже в ближайшем будущем и принести с собой новые большие возможности (и последствия).

Отходы появляются в результате неэффективного применения существующих ресурсов. В бизнесе есть специальный термин для обозначения эффективного использования физических активов — управление доходами (yield management). Например, каждый полет самолета требует определенных финансовых затрат независимо от количества перевозимых пассажиров. Пилот, стюарды и технический персонал должны получать оплату за свой труд независимо от того, везут ли они семь пассажиров или 270. Стоимость топлива и износ самолета одинаковы. Когда самолет взлетает с семью пассажирами на борту, все усилия, затраты и прибыли уходят в отходы. Авиакомпании перепробовали множество разных средств для увеличения загрузки рейсов (к сожалению, включая избыточное бронирование). В отличие от них mesh-компании могут обеспечить превосходное управление доходами. Большой объем получаемой информации о клиентах позволяет им

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери

взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные

продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет . автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену • одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной ^ раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме та же фирма очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освобождать наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

MESH-МОДЕЛЬ

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы. Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов. Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Беп-Л ейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Беп-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Беп-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporcorn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. **В** полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязана формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технарь, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюба и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействие с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуются приложить экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. Уделяйте внимание. Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.

2. Реагируйте быстро. К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.

3. Будьте честным. Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленола» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие. 4. **Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе.** Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehзвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если

Глава 5. Мы верим в mesh

«эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером. 5. **Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам).** Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компаний будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салона. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструмен-

тами, велосипедами или домами, неизбежно влияет на других клиентов. Я сама повинна в том, что оставляла пустые бутылки из-под воды и газеты в арендованных машинах, когда бегом выскакивала из них, чтобы не опоздать на самолет. Такого рода ошибки неизбежны, но также всегда будут люди, которые предпочитают играть не по правилам.

Одно из решений — внедрить систему оценки репутации, чтобы выявлять пользователей «из группы риска» и взимать с них более высокую плату или ограничивать их выбор. Компания должна найти такую точку равновесия для своего предложения, где права, правила и цены будут соответствовать целевому рынку и поощрять правильное поведение. Второй момент заключается в том, что mesh-модель дает людям возможность почувствовать себя частью некоего сообщества. А ощущение своей принадлежности к группе делает людей чуть более сознательными и ответственными.

В 2009 г. Элинор Остром и Оливер Уильямсон стали лауреатами Нобелевской премии по экономике за исследования, посвященные тому, насколько эффективно группы людей, такие как компании и государственные институты, используют «блага общего доступа». Э. Остром глубоко исследовала создаваемые людьми системы для управления такими долговременными ресурсами, как горные пастбища в Швейцарии, леса в Японии, оросительные системы в Испании и на Филиппинах и др.

Один мой друг столкнулся с поучительной демонстрацией общественного поведения, когда был нанят бразильской электроэнергетической компанией для решения хронической проблемы. Жители бедных бразильских пригородов в массовом порядке незаконно подключались к электросетям, что приносило компании миллионы долларов убытков. Компания пробовала различные карательные меры, но безуспешно. Мой друг обнаружил, что жители не рассматривали незаконное пользование электричеством как хищение: воровство — это когда ты что-то крадешь у друга. Для них же электроэнергетическая компания была чем-то далеким, неизвестным и не заслуживающим доверия.

Глава 5. Мы верим в mesh

Мой друг предложил компании больше участвовать в жизни местных сообществ, чтобы подружиться с ними и завоевать их доверие. Он привел в пример бразильский метрополитен с его низким уровнем краж и попыток бесплатного проезда. Управление метрополитена ловило нарушителей, но не сдавало их в полицию. Вместо этого оно сотрудничало с местными организациями, так называемыми *juntas de vecinos* (уличными комитетами), которые занимаются обеспечением порядка. Если на нарушителя налагается штраф, уличный комитет его оплачивает. Разница между электроэнергетической компанией и управлением метрополитена была в том, что последние уделяли внимание установлению доверительных отношений с местными сообществами и получали от этого весомую отдачу. Как и для управления бразильского метрополитена, для mesh-компаний поддержание высокого уровня доверия и хорошей репутации среди клиентов позволяет уменьшить количество нарушений и смягчить последствия, если они случаются.

Помимо социального давления, которое вступает в игру в mesh-модели, эффективными могут оказаться и меры финансового воздействия. Если кто-то берет в библиотеке книгу и возвращает ее в ужасном состоянии, библиотекарь может закатить глаза и взять этого человека себе на заметку. Но в системе проката автомобилей, велосипедов или инструментов один и тот же физический продукт используется относительно небольшой группой людей, что дает компании возможность оценить состояние, в котором возвращается вещь конкретным клиентом.

Со временем mesh-компания может вознаграждать добросовестное поведение и взимать «налог» за недобросовестное. Например, снизить плату для клиентов, которые возвращают вещи в идеальном состоянии, и повысить ее для тех, кто обращается с вещами менее бережно, чтобы покрыть более высокие затраты на обслуживание и ремонт. Mesh-компании могут даже выделить сегменты клиентов на основании того, как они обращаются с вещами, и привязать к этому свою ценовую политику. Постепенно соотношение затраты—эффективность достигнет

справедливого баланса для каждого отдельно взятого клиента, потому что mesh-компания будет иметь доступ к информации о его индивидуальных «показателях деятельности».

Разумеется, mesh-компаниям должны делать все возможное для того, чтобы создавать чувство общности, поощряющее прямую обратную связь от клиентов и препятствующее неправильному поведению. Компании, которые преуспеют в формировании такой культуры среди своих клиентов, будут щедро вознаграждены во множестве разных аспектов. Поверьте мне в этом.

6

Mesh-модель как экосистема

СОДЕРЖАНИЕ: встретимся в облаках; найдите нишу и займите ее; ваши клиенты и клиенты ваших клиентов; возвращение моды на «Сделай сам»; не спите — приспосабливайтесь.

В 2006 г. всеобщее внимание привлек документальный фильм «Кто убил электромобиль?». Фильм включал интервью с голливудскими знаменитостями, в том числе Томом Хэнксом, Александрой Пол и Эдом Бегли-младшим, которые сначала расхваливали, а потом оплакивали свои электромобили EV1. Дело в том, что автоконцерн GM первоначально привлек известных людей к тестированию своих электрокаров, но затем неожиданно отозвал все автомобили и уничтожил их. Создатели фильма обвиняют автопроизводителей, нефтяные компании, а также калифорнийские власти и чиновников из администрации Буша в том, что они уничтожили многообещающую экологически чистую технологию. В конце фильма показывается парковка, где стоят отозванные электромобили. Затем следует несколько драматичных кадров в стиле новостей «60 минут» с Александрой Пол и другими протестующими, которые были арестованы за попытку перегородить дорогу грузовикам, везущим приговоренные к уничтожению электрокары.

III

MESH-МОДЕЛЬ

Определенно, это был далеко не лучший эпизод в благом деле борьбы Соединенных Штатов за защиту окружающей среды, а также в истории американского автопрома, который и без того имеет дурную экологическую репутацию со своими пожирающими бензин внедорожниками. Но есть и другой момент: чтобы создать зрелую, экономически жизнеспособную технологию, такую как электромобили, требуется наличие множества условий и составляющих элементов. Университетские и частные исследователи, государственные регулирующие органы и отраслевые конкуренты должны наладить обмен информацией и преследовать общую цель. На месте должны быть все необходимые политические и коммерческие компоненты, чтобы стимулировать создание целой новой инфраструктуры для поддержки электромобилей.

Тем не менее, несмотря на все сложности, уже есть надежда на то, что все части головоломки наконец-то встанут на свои места, отчасти благодаря усилиям компании Better Place («Лучшее место») из Пало-Альто, Калифорния. Генеральный директор Шай Агасси говорит, что он назвал свою компанию в ответ на простой вопрос, который был задан на Международном экономическом форуме в Давосе: «Как мы можем сделать наш мир лучше?» Компании Better Place удалось привлечь ряд партнеров для создания различных частей электромобилей или, как мне нравится думать, их «экосистемы».

Основная задача Better Place — создать и обеспечить функционирование сети станций обслуживания электромобилей для подзарядки и замены аккумуляторов. Электромобиль заезжает на станцию, внешне похожую на автомойку, где роботизированная рука-манипулятор заменяет почти разряженную батарею на заряженную. Для близких поездок по городу будут установлены компактные станции подзарядки, расположенные рядом с домами, магазинами, на парковках и в других удобных местах. Better Place уже договорилась с компанией Renault о производстве электромобилей, а также с правительствами разных стран, таких как Дания и Австралия, и правительством Калифорнии о поддержке развития инфраструктуры. Первая

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

125

страна для запуска проекта — Израиль, где уже построена тысяча станций подзарядки и планируется построить еще больше. Следующая цель после Израйля — Дания.

Как и Интернет, инфраструктура для эксплуатации электромобилей требует своих стандартов. По словам Агасси, компания будет предоставлять услуги, используя модель бизнеса сотовых операторов: водители будут платить за мили так же, как абоненты платят за минуты. Введение стандартов для электромобилей — важнейшая часть головоломки, и особенно трудная для автоиндустрии, где традиционно единственным стандартом по топливу был диаметр отверстия бензобака. Успех также зависит от наличия операционных систем, которые могут взаимодействовать друг с другом и координировать сложные серии операций. Неудивительно, что Better Place сосредоточилась именно на создании операционной системы. Компания была создана внутри технологического сектора — ранее Шай Агасси входил в руководство SAP, ведущего мирового поставщика корпоративного программного обеспечения. На самом деле, как и многие mesh-компании, Better Place является скорее информационной компанией. Данные, необходимые для работы системы, и информация, которую она собирает для улучшения своего сервиса, — основная платформа совместного пользования. Она превосходно приспособлена для того, чтобы сеть Better Place предлагала высококачественные услуги, отчеты о трафике, маршруты, анализ эффективности, а также обратную связь производителям, чтобы улучшать рабочие характеристики электромобилей. Операционная система служит своего рода каркасом, который соединяет все физические элементы платформы совместного пользования, включая аккумуляторы, станции замены и подзарядки аккумуляторов и источники энергии.

Better Place является не только реализующей mesh-модель компанией, но и центром того, что я называю «mesh-экосистемой» Ключевое преимущество такой экосистемы состоит в ее способности полностью интегрировать кластеры партнеров и системы для совместного использования информации.

Приправьте вашу mesh-модель специями. Найдите партнеров

Как было сказано в 1-й главе, увеличенное количество транзакций в mesh-модели по сравнению с традиционной также расширяет возможности партнерства. Для предпринимателя одно из удовольствий от бизнеса в стиле «mesh» состоит в том, что он открывает новые пути для создания партнерств, формирования предложений и совместного вывода продуктов и услуг на рынки. Новые бренды быстро найдут «лакомые места». Они будут присутствовать на нишевых рынках и в местных сообществах и делать привлекательные перекрестные предложения, объединяющие развлечения, сферу питания и другие услуги.

Некоторые категории услуг, такие как транспорт и путешествия, особенно хорошо подходят для создания mesh-экосистем. (Мое личное предпочтение: чтобы предотвратить вождение в состоянии опьянения, Heineken договорилась со службами такси в крупных городах о создании бесплатного сервиса заказа такси Taxi Magic.) Homeexchange.com может вступить в партнерство с RelayRide, Spride Share или WhipCar, чтобы предложить своим клиентам скидки на услуги местной фирмы автопроката. Как я уже говорила, ресурс по аренде жилья Roomogama заключает договоры с организаторами кинофестивалей и конференций. Сюда вполне можно добавить партнерство со службой проката велосипедов, а также на основе имеющихся данных о клиентах продумать, какие близлежащие рестораны или события могут привлечь внимание любителей кино. Разумеется, прокат велосипедов замечателен сам по себе. Но гораздо более богатые возможности появляются в том случае, если собрать единомышленников и соучастников и сформировать экосистему услуг — прокат других видов спортивного снаряжения и инструментов (тех же гаечных ключей для велосипедов), аренда турбаз и т.д. Грамотная интеграция с другими услугами повышает стоимость отдельных компаний внутри сети. По мере того как партнеры будут накапливать

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

127

информацию о клиентах, они смогут делать более персонализированные предложения. Таким образом, партнеры привлекаются в mesh-экосистемы для того, чтобы предлагать продукты и услуги определенным сегментам клиентов; при этом их предложения — содержание, интонация, упаковка и цена — должны быть ориентированы на этот конкретный рынок.

Интеграция информации из своей собственной и других систем позволяет компаниям улучшить предложение для отдельных групп клиентов. Поскольку mesh-модель обеспечивает интерактивное взаимодействие со всеми сторонами — между компанией, сообществом, которое она обслуживает, и партнерами, — все участники получают поток свежей информации (а в некоторых случаях информация — скоропортящийся продукт). На ее основе компании могут создавать новые стимулы и ожидания, постоянно совершенствовать свои предложения и, как следствие, свои бренды. Вот когда доступ начинает по-настоящему превалировать над собственностью.

Mesh-компании также могут расширить свои горизонты, вступив в игру с неожиданными партнерами. Большинство людей считает, что Американская ассоциация пенсионеров — это просто организация, которая заботится о престарелых людях и их правах. Но мало кто понимает, что это также влиятельная маркетинговая компания, нацеленная на интересное и важное сообщество. Для некоторых mesh-компаний, в частности специализирующихся на аренде жилья или обучении, партнерство с Американской ассоциацией пенсионеров может стать тем самым входным билетом, который откроет перед ней двери к миллионным потенциальным клиентам. Разумеется, отдельно взятое предложение не достигнет миллионов людей сразу же или, возможно, не достигнет никогда. Однако mesh-компании могут творчески подойти к формированию привлекательных предложений для этой категории покупателей, которые в настоящее время тяготеют к крупным розничным продавцам.

Сегодня mesh-компании делают самые первые шаги по формированию таких экосистем для обслуживания различных

рынков. Одним из самых захватывающих занятий для предпринимателей на ближайшее десятилетие будет выявление возможностей и формирование зрелых mesh-экосистем, которые создают оптимальные условия для партнерств, совместного использования информации и ресурсов, а также обслуживания клиентов.

Найдите нишу и займите ее, пока это не сделал кто-то другой

Сравнение с экосистемой позволяет провести несколько полезных для mesh-компаний параллелей. Природа функционирует в виде объединенных друг с другом экосистем. Подлинная их ценность — в том, как все их элементы взаимодействуют между собой для поддержания жизни на протяжении длительных периодов времени, измеряемых тысячелетиями, а не финансовыми кварталами. Вот несколько ключевых аспектов, в которых mesh-экосистемы имитируют природные.

1. Природа не только представляет собой единое целое; она не терпит пустоты. Свободные ниши быстро выявляются и заполняются — принцип, лежащий в основе конкурентной стратегии mesh-компаний.
2. Для природы характерны гибкость и приспособляемость. Смена времен года и природные катастрофы могут нарушать установленный порядок, но системы быстро адаптируются к изменениям. Отдельные компании также становятся более гибкими и устойчивыми внутри mesh-экосистем.
3. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой — они никогда не пропадают впустую. Погибшие растения и животные разлагаются и образуют новую почву. Леса поглощают углекислый газ и выдыхают кислород; люди поступают наоборот. Эти процессы рациональны. Mesh-экосистемы развиваются аналогичным образом — в направлении рациональной утилизации и восстановления доступных ресурсов.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Заполните нишу, используя метод точечной сварки

Поскольку информационная инфраструктура mesh-компаний лучше приспособлена для того, чтобы выявлять потребности и предпочтения клиентов, им гораздо проще находить и заполнять жизнеспособные ниши. Например, Virgin Group преуспевает в создании конкуренции самой себе. Компания запускает большое количество новых проектов — Virgin Media, Virgin Mobile, Virgin Music и др. — с расчетом на то, что не все они будут успешны. Недавно она запустила в Нью-Йорке и Лондоне сервис taxi, который позволяет пассажирам любой авиакомпании бесплатно найти попутчиков для совместных поездок на такси. Кажется, руководителям Virgin Group нравится бросать на стену спагетти и смотреть, прилипнут они или нет. Топ-менеджмент компании ищет ниши, которые могут стать плодородной почвой для взращивания высокоприбыльных клиентов и перспективных рынков. Ресурс P2P-кредитования Prosper обнаружил новую многообещающую нишу, которая образовалась после банковского кризиса. Падение доверия людей к крупным банкам привело к тому, что некоторые обратились к альтернативным источникам кредитования, таким как Prosper. Кроме того, когда рынок ограничил возможности более мелких банков по выдаче местных займов, Prosper сумел частично восполнить этот пробел. Некоторые из банков сами обратились к Prosper за помощью.

Ниши часто возникают тогда, когда клиенты недовольны существующим выбором, как в случае с банками. Аналогична история возникновения ресурса Etsy—социальной сети и биржи произведений декоративно-прикладного искусства, которая была создана после того, как на eBay сформировалось специализированное сообщество клиентов. Одна из главных сложностей для компаний, подобных eBay, заключается в том, чтобы удержать первых и важных клиентов при расширении масштабов деятельности и увеличении потока новых покупателей.

Компании по-разному решают эту проблему. eBay приобрела электронную платежную систему PayPal, что позволило

усовершенствовать ее платформу, тесно интегрировала свои основные сервисы и предложила своим продавцам совершенно новый мир данных. Компания также расширилась за счет новых географических и вертикальных ниш, например запустила чрезвычайно успешный сервис eBay Motors. Но по мере роста eBay смогла обеспечить лишь ограниченную персона-лизацию предложений для более мелких сегментов клиентов. Основатели Etsy воспользовались этим бизнес-феноменом. Они обратили внимание на то, что на eBay собралось много представителей творческих профессий и ремесленников, которые делали ювелирные изделия, одежду, товары для дома, шляпы и другие интересные вещи. Они покупали, продавали, общались между собой, обменивались опытом. Etsy выделила таких ремесленников как растущую нишу и запустила платформу, предназначенную специально для них. Несмотря на то что размер сборов на Etsy ниже, чем на eBay, ее прибыли впечатляют. Etsy—отличный пример компании, которая говорит: «Я могу удовлетворить ваши специфические потребности лучше, чем большой бизнес». Создатели Etsy нашли нишу и создали платформу совместного пользования в стиле «mesh-сети» для сообщества творческих людей. Многие его члены одновременно являются не только продавцами, но и покупателями. Они обеспечивают рециркуляцию денег внутри Etsy, тем самым помогая другим участникам. Члены сообщества делятся между собой деньгами, знаниями и плодами своего труда. Иногда они объединяются, чтобы делать совместные предложения, такие как «Ты вяжешь свитер, а я — шапочку к нему» или «Ты придумываешь комплект одежды, а я делаю для него ювелирные украшения».

В настоящее время Etsy работает над созданием более функциональной социальной сети. Скажем, мужчина из Северной Калифорнии ищет подарок для своей жены, которой очень нравится одежда из шерсти ламы. Поиск на сайте должен автоматически направлять его к ремесленникам, которые не только изготавливают изделия из шерсти лам, но и выращивают этих животных, а потом вручную прядут и окрашивают пряжу.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Журнал *Make*, детище O'Reilly Media, обслуживает близкую по духу нишу. Несмотря на то что так называемые мейкеры, или мастера, — независимые индивидуалисты, вместе они образуют энергичное и динамичное сообщество, в котором ремесленники составляют подгруппу. С точки зрения традиционного рынка мейкеры рассматривались как маргиналы, но для mesh-компаний они могут стать благодатной почвой. Например, проводимая ими ежегодная Ярмарка мастеров — выдающееся событие, которое собирает со всего света мейке-ров, их фанатов и тех, кто хотел бы стать мейкерами. Многие из них идеально подходят на роль ранних последователей и тестировщиков — как правило, эти люди привычны к неудачам и смеются над ними.

Это сообщество включает людей, интересующихся робототехникой, архитектурой, одеждой, кулинарией, парашютами, велосипедами и многими другими вещами. Их волнуют проблемы антропогенной среды, энергетики и транспорта. Это мир неисправимых технических энтузиастов, которые, используя новейшие технологии, хотят мастерить, разбирать, повторно создавать и изобретать все новые завораживающие вещи, которые окружают нас в жизни. Еще одно явление — так называемые хакспейсы (от английского hacker spaces), которые представляют собой физические места, где собираются люди со схожими интересами для работы над совместными проектами. Хакспейсы предоставляют необходимую для этого инфраструктуру: помещения, оборудование, компьютерные сети и т.д.

Даже в тесном мире мейкеров сегодня возникают новые сообщества, например движение «Сделай сам». Интернет-ресурс Instructables предложил простой метод для демонстрации проектов «Сделай сам» и инструкций по изготовлению чего угодно, руководствуясь той идеей, что, если люди научатся делать вещи сами, они будут покупать и импортировать меньше вещей. Редактор журнала *Wired* Крис Андерсон утверждает, что со временем традиционные производители начнут ощущать давление со стороны приверженцев подхода «Сделай сам»,

Prosper

В 2006 г. Крис Лэрсен увидел первые признаки приближающегося шторма. За год до этого заемщики в Соединенных Штатах впервые получили доступ к своим кредитным рейтингам. Несколько лет назад вышла в онлайн Автоматизированная клиринговая палата (Automated Clearing House — ACH), американская система для осуществления электронных расчетов.

Начался бум социальных сетей. «Итак, фундамент для P2P-кредитования заложен», — подумал Крис.

Только что продав свою венчурную фирму E-Loan, Крис Ларсен выступил соучредителем Prosper, интернет-площадки P2P-кредитования, привлекая венчурный капитал свыше \$40 млн.

Prosper предлагает удобную и прозрачную схему получения и выдачи кредитов на личные нужды на условиях значительно более выгодных, чем те, которые предлагаются банками.

Заемщики проходят регистрацию на сайте и выставляют свои заявки на получение займа на аукционной площадке.

Например, кто-то начинает свой бизнес в сфере ландшафтного дизайна или семье нужны деньги, чтобы оплатить обучение дочери в колледже. Заемщики описывают, как они будут использовать деньги, и указывают самый высокий процент, который готовы платить. Кредиторы рассматривают персональные истории заемщиков, репутационные рейтинги соискателей и, если их устраивают условия, выставляют заявки на аукцион с шагом от \$25 до \$25 000. По окончании аукциона Prosper уведомляет победителей и консолидирует предложения с самыми низкими ставками в одну простую ссуду для заемщика.

В настоящее время Prosper является крупнейшим институтом P2P-кредитования в Соединенных Штатах, но недавно он столкнулся с серьезной проблемой. Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) провела предварительное расследование на предмет того, не подпадает ли компания под регулирование банковской деятельности. Компания Prosper утверждала, что является биржей, а не банком, поэтому не обязана, как они, создавать резервы в размере определенного процента от суммы

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

133

выданных ссуд. После года расследования SEC согласилась с позицией Prosper.

Через четыре года, после запуска ресурса в 2006 г. на Prosper уже было 930 000 зарегистрированных кредиторов, а объем выданных кредитов превысил \$190 млн. Сегодня это одна из множества процветающих венчурных компаний пирингового кредитования, первая из которых, Zora, расширила свою деятельность за пределы Великобритании на Италию и Японию. Все эти компании упрощают доступ к кредитам для заемщиков, а кредиторам предлагают значительно более высокие ставки, чем традиционные банковские депозиты.

В недавно опубликованной статье в *American Banker*, авторитетном отраслевом издании, признавались преимущества этой = системы и рекомендовалось рассматривать пиринговые кредитования, можно назвать Lending Club, SmartyPig, BigCarrot, GreenNote, Kisskissbankbank, Auxmoney и Smava. Эти компании часто фокусируются на конкретных географических регионах или категориях клиентов. По прогнозам, система P2P-кредитования продолжит развиваться быстрыми темпами.

имеющих более простой и менее дорогостоящий доступ к передовым инструментам и технологиям для разработки и создания новых продуктов, а также для ремонта и модернизации старых. Mesh-компании могут оказаться полезными сообществу «Сделай сам» в том, чтобы преодолеть некоторые из финансовых и логистических препятствий, с которыми оно сталкивается. Несмотря на крошечную долю рынка, сообщество «Сделай сам» существенно выросло по сравнению с 2005 г.

Скажите, где у вас болит

Еще один метод открытия новых ниш, которым могут воспользоваться mesh-компании, опирается на выявление «болевых точек» для клиентов. Mesh-компании способны менять правила игры. Чтобы переходный период от владения к доступу не потребовал от клиентов жертв, предприниматели могут предложить массу промежуточных услуг.

Вот один из примеров. Предположим, что отцу семейства нужен автомобиль, чтобы возить детей в школу перед работой. Он представляет, как утром ему придется идти вместе с детьми от дома до гаража автопроката, таща в руках их рюкзаки, коробки с завтраком, автомобильные сиденья, взятые в Netflix фильмы и кучу других вещей. Это лишает весь процесс всякого удобства, даже если машина стоит всего в двух кварталах от дома. Но что, если бы эти вещи можно было хранить или получить на месте парковки? Например, Netflix могла бы доставлять фильмы в почтовый ящик, расположенный непосредственно на парковке, или на планшетный компьютер отца семейства, а близлежащее кафе предложило бы здоровые детские завтраки на вынос. Эти нишевые услуги помогли бы устранить многие из проблем, с которыми сталкивается отец семейства при использовании службы автопроката.

Сегодня появляется все больше веб-сайтов и приложений, которые упрощают практику совместного пользования. Так, недавно в Интернете появился интересный сервис Expanse, который предлагает бесплатный и надежный инструмент

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

для ведения постатейного учета финансовых расходов, осуществляемых разными людьми при совместном пользовании чем-либо. Этот инструмент решает типичные проблемы для людей, которые снимают вместе квартиру, отправляются в совместное путешествие, пользуются одним автомобилем и т. д. Умные компании, такие как Expanse, способны выявить сложности, с которыми сталкиваются отдельные люди и рынки при переходе к mesh-модели, и используют их как возможности для создания успешного бизнеса. Они превращают эти «болевы точки» в перспективные ниши.

Не спите — приспосабливайтесь

Гибкость — одна из ключевых характеристик mesh-компаний. Они структурированы таким образом, чтобы быстро и хорошо приспосабливаться к новым условиям или желаниям потребителей. Когда человек владеет домом или велосипедом, ему сложно поменять модель велосипеда или место жительства. В mesh-компаниях он может легко получить доступ к новой модели велосипеда или широкому выбору загородных домов. По мере того как меняются технологии, государственная политика, типы топлива, цены на авиабилеты и другие условия, mesh-компании могут корректировать свои предложения. Тесная интеграция с партнерами и клиентами позволяет им оперативно пересматривать и адаптировать свои модели.

Благодаря частым и прозрачным контактам с клиентами и партнерами mesh-компании способны уже на ранних этапах выявлять проблемы, тенденции и новые возможности для бизнеса. Затем они могут быстро реагировать на них, чтобы укрепить доверие клиентов или обновить свои предложения. Когда на рынке появились гибридные автомобили, потребители отнеслись к ним с большим скептицизмом. Люди не хотели быть первыми покупателями. Mesh-компании дают возможность ознакомить рынок с новым продуктом, таким как гибридные автомобили, предлагая его клиентам «на пробу». Если продукт получает хороший (или лучше превосходный) прием, клиенты

могут начать пользоваться им регулярно и распространять среди своих друзей и знакомых благоприятные отзывы.

Как и в любом другом бизнесе, ранние энтузиасты — важные союзники mesh-компаний. Дополнительное преимущество mesh-модели состоит в том, что порог для участия (что нужно клиентам, чтобы преодолеть сомнения перед использованием нового продукта), значительно ниже, чем в случае полной покупки. Даже в традиционном ориентированном на продажу бизнесе предложение в mesh-стиле помогает перебороть неприятие новых продуктов. Mesh-предложение может представлять собой некий вариант трайвертайзинга — т.е. клиент должен почувствовать вкус, скажем, к электромобилям без больших финансовых вложений авансом. Более низкий порог для участия создает меньше стресса для новых клиентов и предоставляет компании возможность получить обратную связь от нескольких разных клиентов за короткий промежуток времени.

Посмотрите, как быстро адаптировался ресурс обмена одеждой thredUP к этим маленьким, драгоценным человечкам (их еще называют детьми).

Довольные взрослые люди, получившие в обмен «новые» рубашки, открыли создателям ресурса маленький секрет: дети нуждаются в полной смене гардероба на более регулярной и предсказуемой основе. Другими словами, эти маленькие детки обходятся довольно дорого. Вот оно!

Многообещающая, охватывающая широкий рынок потребность, которая не исчезнет с течением времени. ThredUP слушала и училась. Она использовала уже созданную ею платформу — только сменила фокус и таким образом сохранила большинство своих первоначальных клиентов и приобрела множество новых.

Отходы = пища

Большинство предпринимателей понимают, что, в какой бы стране они ни работали, создание отходов в любой форме — в виде мусора или расточительного отношения к энергии,

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

природным ресурсам и т.д. — неизменно повлечет за собой финансовые последствия. Многие страны, теперь включая и Соединенные Штаты, ужесточают требования к производителям в отношении переработки собственной продукции и повторного использования материалов, а также в отношении оплаты за стороннюю утилизацию их продукции.

Сегодня все компании стремятся оптимизировать свои цепочки создания ценности — то, как создаются и выводятся на рынок их продукты и услуги. В будущем я ожидаю, что такое же внимание будет уделяться «обратной цепочке создания ценности» — извлечению стоимости из восстановленных продуктов и материалов. Производители, розничные продавцы и регулирующие органы уже начинают фокусироваться на создании систем, которые позволят извлекать стоимость из продуктов после окончания их первоначального срока службы. Новая инфраструктура будет обеспечивать возможности модернизации, обслуживания и ремонта таких продуктов. Это существенное изменение должно произойти уже в ближайшем будущем и принести с собой новые большие возможности (и последствия).

Отходы появляются в результате неэффективного применения существующих ресурсов. В бизнесе есть специальный термин для обозначения эффективного использования физических активов — управление доходами (yield management). Например, каждый полет самолета требует определенных финансовых затрат независимо от количества перевозимых пассажиров. Пилот, стюарды и технический персонал должны получать оплату за свой труд независимо от того, везут ли они семь пассажиров или 270. Стоимость топлива и износ самолета одинаковы. Когда самолет взлетает с семью пассажирами на борту, все усилия, затраты и прибыли уходят в отходы. Авиакомпании перепробовали множество разных средств для увеличения загруженности рейсов (к сожалению, включая избыточное бронирование). В отличие от них mesh-компании могут обеспечить превосходное управление доходами. Большой объем получаемой информации о клиентах позволяет им эффективно, планомерно и прибыльно управлять своими ресурсами (и отходами).

Действительно, утилизация отходов и совместное пользование сырьем и природными ресурсами является критически важным элементом mesh-модели. Совместное использование стальных деталей или самой стали так же важно, как и совместное использование автомобилей. В конце концов, наша планета — это тоже платформа совместного пользования. Особенно эффективно принцип «отходы = пища» воплощается в жизнь в экосистемах mesh-моделей. Ключевыми партнерами в таких экосистемах не обязательно являются те, кто непосредственно участвует в создании предложений для клиентов; это могут быть партнеры, занимающиеся утилизацией «отходов».

Сегодня появляется много новых компаний, предлагающих услуги «бизнес для бизнеса». Они специализируются на переработке и повторном использовании деталей и материалов. Многие производители с подачи правительств начинают перерабатывать по окончании срока службы свою продукцию, которую можно разобрать на запасные части и материалы. Например, RecycleBank в партнерстве с городскими властями реализует поощрительные программы для компаний и граждан за ответственное отношение к утилизации мусора. Организация собирает старую технику и материалы и получает от города деньги за то, что снижает его счета за вывоз мусора на свалки.

Как уже говорилось, в экосистеме mesh-моделей продукты *разрабатываются* с учетом того, что они должны быть долговечными, высокопроизводительными и ремонтпригодными. Потребность в обслуживании и ремонте таких продуктов создает новые ниши для бизнеса. Компании по прокату велосипедов могут сами предложить услуги по их ремонту и утилизации. Многоцветные детали старых велосипедов будут восстанавливаться и использоваться для ремонта, а одноразовые, такие как сталь и резина, — разбираться на составляющие материалы. Или же такие услуги могут быть предложены сторонними поставщиками. В любом случае при закупках продукции компании будут руководствоваться не только тем, что происходит в начале цепочки создания ценности, но и тем, что происходит в ее конце.

Кластер «бизнес для бизнеса», который формируется внутри mesh-сети, будет создавать и другие долгосрочные преимущества. Возможности заработать деньги на решениях о покупке у компаний гораздо шире, чем у индивидуальных потребителей. Служба проката инструментов будет закупать много инструментов. По мере расширения рынка проката такие компании смогут лучше определять потребности различных групп клиентов, что, в свою очередь, будет влиять на их собственные решения о покупке и в конечном счете на предложения производителей. Опираясь на обратную связь от потребителей, включая данные о фактическом использовании инструментов, компании по их прокату будут иметь больше влияния на производителей, чем индивидуальные потребители. А эти компании как типичные представители mesh-системы будут хотеть долговременных, простых в обслуживании продуктов, которые по окончании срока службы можно будет разобрать на полезные запчасти или пустить на переработку. Не только правительства и представители бизнеса, но и многие люди сегодня понимают, что глобальные экосистемы находятся под угрозой. Они знают, что жить по принципу «проще купить новое, а старое выбросить на свалку» дальше нельзя. В ответ на эту растущую озабоченность некоторые компании изобретают новые оригинальные способы сокращения и утилизации отходов. Мне очень нравятся пакеты и сумочки от Rickshaw Bags, которая изготавливает их из переработанных пластиковых бутылок, преимущественно из-под Coca-Cola. Компания также разработала колоритные многоцветные упаковки для бандеролей, которые называются Round Trip Shipper («круговое путешествие»).

Получив по почте бандероль с заказом от Riskshaw Bags в такой упаковке, вы приклеиваете приложенную к нему оплаченную почтовую марку и опускаете пакет обратно в почтовый ящик. LooptWorks производит свою продукцию, например чехлы для ноутбуков, из обрезков ткани, которые остаются 66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери

взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинов вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделяемые преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжат делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компания могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пешеходных прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы.

Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов.

Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Беп-Л ейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Беп-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Беп-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязана формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технар, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюба и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействие с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуется приложить экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. Уделяйте внимание. Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.

2. Реагируйте быстро. К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.

3. Будьте честным. Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленола» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие. 4. **Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе.** Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehзвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если

Глава 5. Мы верим в mesh

«эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером. 5. **Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам).** Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компаний будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салона. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструмен-

тами, велосипедами или домами, неизбежно влияет на других клиентов. Я сама повинна в том, что оставляла пустые бутылки из-под воды и газеты в арендованных машинах, когда бегом выскакивала из них, чтобы не опоздать на самолет. Такого рода ошибки неизбежны, но также всегда будут люди, которые предпочитают играть не по правилам.

Одно из решений — внедрить систему оценки репутации, чтобы выявлять пользователей «из группы риска» и взимать с них более высокую плату или ограничивать их выбор. Компания должна найти такую точку равновесия для своего предложения, где права, правила и цены будут соответствовать целевому рынку и поощрять правильное поведение. Второй момент заключается в том, что mesh-модель дает людям возможность почувствовать себя частью некоего сообщества. А ощущение своей принадлежности к группе делает людей чуть более сознательными и ответственными.

В 2009 г. Элинор Остром и Оливер Уильямсон стали лауреатами Нобелевской премии по экономике за исследования, посвященные тому, насколько эффективно группы людей, такие как компании и государственные институты, используют «блага общего доступа». Э. Остром глубоко исследовала создаваемые людьми системы для управления такими долговременными ресурсами, как горные пастбища в Швейцарии, леса в Японии, оросительные системы в Испании и на Филиппинах и др.

Один мой друг столкнулся с поучительной демонстрацией общественного поведения, когда был нанят бразильской электроэнергетической компанией для решения хронической проблемы. Жители бедных бразильских пригородов в массовом порядке незаконно подключались к электросетям, что приносило компании миллионы долларов убытков. Компания пробовала различные карательные меры, но безуспешно. Мой друг обнаружил, что жители не рассматривали незаконное пользование электричеством как хищение: воровство — это когда ты что-то крадешь у друга. Для них же электроэнергетическая компания была чем-то далеким, неизвестным и не заслуживающим доверия.

Глава 5. Мы верим в mesh

Мой друг предложил компании больше участвовать в жизни местных сообществ, чтобы подружиться с ними и завоевать их доверие. Он привел в пример бразильский метрополитен с его низким уровнем краж и попыток бесплатного проезда. Управление метрополитена ловило нарушителей, но не сдавало их в полицию. Вместо этого оно сотрудничало с местными организациями, так называемыми *juntas de vecinos* (уличными комитетами), которые занимаются обеспечением порядка. Если на нарушителя налагается штраф, уличный комитет его оплачивает. Разница между электроэнергетической компанией и управлением метрополитена была в том, что последние уделяли внимание установлению доверительных отношений с местными сообществами и получали от этого весомую отдачу. Как и для управления бразильского метрополитена, для mesh-компаний поддержание высокого уровня доверия и хорошей репутации среди клиентов позволяет уменьшить количество нарушений и смягчить последствия, если они случаются.

Помимо социального давления, которое вступает в игру в mesh-модели, эффективными могут оказаться и меры финансового воздействия. Если кто-то берет в библиотеке книгу и возвращает ее в ужасном состоянии, библиотекарь может закатить глаза и взять этого человека себе на заметку. Но в системе проката автомобилей, велосипедов или инструментов один и тот же физический продукт используется относительно небольшой группой людей, что дает компании возможность оценить состояние, в котором возвращается вещь конкретным клиентом.

Со временем mesh-компания может вознаграждать добросовестное поведение и взимать «налог» за недобросовестное. Например, снизить плату для клиентов, которые возвращают вещи в идеальном состоянии, и повысить ее для тех, кто обращается с вещами менее бережно, чтобы покрыть более высокие затраты на обслуживание и ремонт. Mesh-компании могут даже выделить сегменты клиентов на основании того, как они обращаются с вещами, и привязать к этому свою ценовую политику. Постепенно соотношение затраты—эффективность достигнет

справедливого баланса для каждого отдельно взятого клиента, потому что mesh-компания будет иметь доступ к информации о его индивидуальных «показателях деятельности».

Разумеется, mesh-компаниям должны делать все возможное для того, чтобы создавать чувство общности, поощряющее прямую обратную связь от клиентов и препятствующее неправильному поведению. Компании, которые преуспеют в формировании такой культуры среди своих клиентов, будут щедро вознаграждены во множестве разных аспектов. Поверьте мне в этом.

6

Mesh-модель как экосистема

СОДЕРЖАНИЕ: встретимся в облаках; найдите нишу и займите ее; ваши клиенты и клиенты ваших клиентов; возвращение моды на «Сделай сам»; не спите — приспособляйтесь.

В 2006 г. всеобщее внимание привлек документальный фильм «Кто убил электромобиль?». Фильм включал интервью с голливудскими знаменитостями, в том числе Томом Хэнксом, Александрой Пол и Эдом Бегли-младшим, которые сначала расхваливали, а потом оплакивали свои электромобили EV1. Дело в том, что автоконцерн GM первоначально привлек известных людей к тестированию своих электрокаров, но затем неожиданно отозвал все автомобили и уничтожил их. Создатели фильма обвиняют автопроизводителей, нефтяные компании, а также калифорнийские власти и чиновников из администрации Буша в том, что они уничтожили многообещающую экологически чистую технологию. В конце фильма показывается парковка, где стоят отозванные электромобили. Затем следует несколько драматичных кадров в стиле новостей «60 минут» с Александрой Пол и другими протестующими, которые были арестованы за попытку перегородить дорогу грузовикам, везущим приговоренные к уничтожению электрокары.

III

MESH-МОДЕЛЬ

Определенно, это был далеко не лучший эпизод в благом деле борьбы Соединенных Штатов за защиту окружающей среды, а также в истории американского автопрома, который и без того имеет дурную экологическую репутацию со своими пожирающими бензин внедорожниками. Но есть и другой момент: чтобы создать зрелую, экономически жизнеспособную технологию, такую как электромобили, требуется наличие множества условий и составляющих элементов. Университетские и частные исследователи, государственные регулирующие органы и отраслевые конкуренты должны наладить обмен информацией и преследовать общую цель. На месте должны быть все необходимые политические и коммерческие компоненты, чтобы стимулировать создание целой новой инфраструктуры для поддержки электромобилей.

Тем не менее, несмотря на все сложности, уже есть надежда на то, что все части головоломки наконец-то встанут на свои места, отчасти благодаря усилиям компании Better Place («Лучшее место») из Пало-Альто, Калифорния. Генеральный директор Шай Агасси говорит, что он назвал свою компанию в ответ на простой вопрос, который был задан на Международном экономическом форуме в Давосе: «Как мы можем сделать наш мир лучше?» Компании Better Place удалось привлечь ряд партнеров для создания различных частей электромобилей или, как мне нравится думать, их «экосистемы».

Основная задача Better Place — создать и обеспечить функционирование сети станций обслуживания электромобилей для подзарядки и замены аккумуляторов. Электромобиль заезжает на станцию, внешне похожую на автомойку, где роботизированная рука-манипулятор заменяет почти разряженную батарею на заряженную. Для близких поездок по городу будут установлены компактные станции подзарядки, расположенные рядом с домами, магазинами, на парковках и в других удобных местах. Better Place уже договорилась с компанией Renault о производстве электромобилей, а также с правительствами разных стран, таких как Дания и Австралия, и правительством Калифорнии о поддержке развития инфраструктуры. Первая

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

125

страна для запуска проекта — Израиль, где уже построена тысяча станций подзарядки и планируется построить еще больше. Следующая цель после Израиля — Дания.

Как и Интернет, инфраструктура для эксплуатации электромобилей требует своих стандартов. По словам Агасси, компания будет предоставлять услуги, используя модель бизнеса сотовых операторов: водители будут платить за мили так же, как абоненты платят за минуты. Введение стандартов для электромобилей — важная часть головоломки, и особенно трудная для автоиндустрии, где традиционно единственным стандартом по топливу был диаметр отверстия бензобака. Успех также зависит от наличия операционных систем, которые могут взаимодействовать друг с другом и координировать сложные серии операций. Неудивительно, что Better Place сосредоточилась именно на создании операционной системы. Компания была создана внутри технологического сектора — ранее Шай Агасси входил в руководство SAP, ведущего мирового поставщика корпоративного программного обеспечения. На самом деле, как и многие mesh-компании, Better Place является скорее информационной компанией. Данные, необходимые для работы системы, и информация, которую она собирает для улучшения своего сервиса, — основная платформа совместного пользования. Она превосходно приспособлена для того, чтобы сеть Better Place предлагала высококачественные услуги, отчеты о трафике, маршруты, анализ эффективности, а также обратную связь производителям, чтобы улучшать рабочие характеристики электромобилей. Операционная система служит своего рода каркасом, который соединяет все физические элементы платформы совместного пользования, включая аккумуляторы, станции замены и подзарядки аккумуляторов и источники энергии.

Better Place является не только реализующей mesh-модель компанией, но и центром того, что я называю «mesh-экосистемой». Ключевое преимущество такой экосистемы состоит в ее способности полностью интегрировать кластеры партнеров и системы для совместного использования информации.

Приправьте вашу mesh-модель специями. Найдите партнеров

Как было сказано в 1-й главе, увеличенное количество транзакций в mesh-модели по сравнению с традиционной также расширяет возможности партнерства. Для предпринимателя одно из удовольствий от бизнеса в стиле «mesh» состоит в том, что он открывает новые пути для создания партнерств, формирования предложений и совместного выведения продуктов и услуг на рынки. Новые бренды быстро найдут «лакомые места». Они будут присутствовать на нишевых рынках и в местных сообществах и делать привлекательные перекрестные предложения, объединяющие развлечения, сферу питания и другие услуги.

Некоторые категории услуг, такие как транспорт и путешествия, особенно хорошо подходят для создания mesh-экосистем. (Мое персональное предпочтение: чтобы предотвратить вождение в состоянии опьянения, Heineken договорилась со службами такси в крупных городах о создании бесплатного сервиса заказа такси Taxi Magic.) Homeexchange.com может вступить в партнерство с RelayRide, Spride Share или WhipCar, чтобы предложить своим клиентам скидки на услуги местной фирмы автопроката. Как я уже говорила, ресурс по аренде жилья Roomogama заключает договоры с организаторами кинофестивалей и конференций. Сюда вполне можно добавить партнерство со службой проката велосипедов, а также на основе имеющихся данных о клиентах продумать, какие близлежащие рестораны или события могут привлечь внимание любителей кино. Разумеется, прокат велосипедов замечателен сам по себе. Но гораздо более богатые возможности появляются в том случае, если собрать единомышленников и соучастников и сформировать экосистему услуг — прокат других видов спортивного снаряжения и инструментов (тех же гаечных ключей для велосипедов), аренда турбаз и т.д. Грамотная интеграция с другими услугами повышает стоимость отдельных компаний внутри сети. По мере того как партнеры будут накапливать

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

127

информацию о клиентах, они смогут делать более персонализированные предложения. Таким образом, партнеры привлекаются в mesh-экосистемы для того, чтобы предлагать продукты и услуги определенным сегментам клиентов; при этом их предложения — содержание, интонация, упаковка и цена — должны быть ориентированы на этот конкретный рынок.

Интеграция информации из своей собственной и других систем позволяет компаниям улучшить предложение для отдельных групп клиентов. Поскольку mesh-модель обеспечивает интерактивное взаимодействие со всеми сторонами — между компанией, сообществом, которое она обслуживает, и партнерами, — все участники получают поток свежей информации (а в некоторых случаях информация — скоропортящийся продукт). На ее основе компании могут создавать новые стимулы и ожидания, постоянно совершенствовать свои предложения и, как следствие, свои бренды. Вот когда доступ начинает по-настоящему превалировать над собственностью.

Mesh-компании также могут расширить свои горизонты, вступив в игру с неожиданными партнерами. Большинство людей считает, что Американская ассоциация пенсионеров — это просто организация, которая заботится о престарелых людях и их правах. Но мало кто понимает, что это также влиятельная маркетинговая компания, нацеленная на интересное и важное сообщество. Для некоторых mesh-компаний, в частности специализирующихся на аренде жилья или обучении, партнерство с Американской ассоциацией пенсионеров может стать тем самым входным билетом, который откроет перед ней двери к миллионам потенциальных клиентов. Разумеется, отдельно взятое предложение не достигнет миллионов людей сразу же или, возможно, не достигнет никогда. Однако mesh-компании могут творчески подойти к формированию привлекательных предложений для этой категории покупателей, которые в настоящее время тяготеют к крупным розничным продавцам.

Сегодня mesh-компании делают самые первые шаги по формированию таких экосистем для обслуживания различных

рынков. Одним из самых захватывающих занятий для предпринимателей на ближайшее десятилетие будет выявление возможностей и формирование зрелых mesh-экосистем, которые создают оптимальные условия для партнерств, совместного использования информации и ресурсов, а также обслуживания клиентов.

Найдите нишу и займите ее, пока это не сделал кто-то другой

Сравнение с экосистемой позволяет провести несколько полезных для mesh-компаний параллелей. Природа функционирует в виде объединенных друг с другом экосистем. Подлинная их ценность — в том, как все их элементы взаимодействуют между собой для поддержания жизни на протяжении длительных периодов времени, измеряемых тысячелетиями, а не финансовыми кварталами. Вот несколько ключевых аспектов, в которых mesh-экосистемы имитируют природные.

1. Природа не только представляет собой единое целое; она не терпит пустоты. Свободные ниши быстро выявляются и заполняются — принцип, лежащий в основе конкурентной стратегии mesh-компаний.
2. Для природы характерны гибкость и приспособляемость. Смена времен года и природные катастрофы могут нарушать установленный порядок, но системы быстро адаптируются к изменениям. Отдельные компании также становятся более гибкими и устойчивыми внутри mesh-экосистем.
3. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой — они никогда не пропадают впустую. Погибшие растения и животные разлагаются и образуют новую почву. Леса поглощают углекислый газ и выдыхают кислород; люди поступают наоборот. Эти процессы рациональны. Mesh-экосистемы развиваются аналогичным образом — в направлении рациональной утилизации и восстановления доступных ресурсов.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Заполните нишу, используя метод точечной сварки

Поскольку информационная инфраструктура mesh-компаний лучше приспособлена для того, чтобы выявлять потребности и предпочтения клиентов, им гораздо проще находить и заполнять жизнеспособные ниши. Например, Virgin Group преуспевает в создании конкуренции самой себе. Компания запускает большое количество новых проектов — Virgin Media, Virgin Mobile, Virgin Music и др. — с расчетом на то, что не все они будут успешны. Недавно она запустила в Нью-Йорке и Лондоне сервис taxi, который позволяет пассажирам любой авиакомпании бесплатно найти попутчиков для совместных поездок на такси. Кажется, руководителям Virgin Group нравится бросать на стену спагетти и смотреть, прилипнут они или нет. Топ-менеджмент компании ищет ниши, которые могут стать плодородной почвой для взращивания высокоприбыльных клиентов и перспективных рынков. Ресурс P2P-кредитования Prosper обнаружил новую многообещающую нишу, которая образовалась после банковского кризиса. Падение доверия людей к крупным банкам привело к тому, что некоторые обратились к альтернативным источникам кредитования, таким как Prosper. Кроме того, когда рынок ограничил возможности более мелких банков по выдаче местных займов, Prosper сумел частично восполнить этот пробел. Некоторые из банков сами обратились к Prosper за помощью.

Ниши часто возникают тогда, когда клиенты недовольны существующим выбором, как в случае с банками. Аналогична история возникновения ресурса Etsy—социальной сети и биржи произведений декоративно-прикладного искусства, которая была создана после того, как на eBay сформировалось специализированное сообщество клиентов. Одна из главных сложностей для компаний, подобных eBay, заключается в том, чтобы удержать первых и важных клиентов при расширении масштабов деятельности и увеличении потока новых покупателей.

Компании по-разному решают эту проблему. eBay приобрела электронную платежную систему PayPal, что позволило

усовершенствовать ее платформу, тесно интегрировала свои основные сервисы и предложила своим продавцам совершенно новый мир данных. Компания также расширилась за счет новых географических и вертикальных ниш, например запустила чрезвычайно успешный сервис eBay Motors. Но по мере роста eBay смогла обеспечить лишь ограниченную персона-лизацию предложений для более мелких сегментов клиентов. Основатели Etsy воспользовались этим бизнес-феноменом. Они обратили внимание на то, что на eBay собралось много представителей творческих профессий и ремесленников, которые делали ювелирные изделия, одежду, товары для дома, шляпы и другие интересные вещи. Они покупали, продавали, общались между собой, обменивались опытом. Etsy выделила таких ремесленников как растущую нишу и запустила платформу, предназначенную специально для них. Несмотря на то что размер сборов на Etsy ниже, чем на eBay, ее прибыли впечатляют. Etsy—отличный пример компании, которая говорит: «Я могу удовлетворить ваши специфические потребности лучше, чем большой бизнес». Создатели Etsy нашли нишу и создали платформу совместного пользования в стиле «mesh-сети» для сообщества творческих людей. Многие его члены одновременно являются не только продавцами, но и покупателями. Они обеспечивают рециркуляцию денег внутри Etsy, тем самым помогая другим участникам. Члены сообщества делятся между собой деньгами, знаниями и плодами своего труда. Иногда они объединяются, чтобы делать совместные предложения, такие как «Ты вяжешь свитер, а я — шапочку к нему» или «Ты придумываешь комплект одежды, а я делаю для него ювелирные украшения».

В настоящее время Etsy работает над созданием более функциональной социальной сети. Скажем, мужчина из Северной Калифорнии ищет подарок для своей жены, которой очень нравится одежда из шерсти ламы. Поиск на сайте должен автоматически направлять его к ремесленникам, которые не только изготавливают изделия из шерсти лам, но и выращивают этих животных, а потом вручную прядут и окрашивают пряжу.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Журнал *Make*, детище O'Reilly Media, обслуживает близкую по духу нишу. Несмотря на то что так называемые мейкеры, или мастера, — независимые индивидуалисты, вместе они образуют энергичное и динамичное сообщество, в котором ремесленники составляют подгруппу. С точки зрения традиционного рынка мейкеры рассматривались как маргиналы, но для mesh-компаний они могут стать благодатной почвой. Например, проводимая ими ежегодная Ярмарка мастеров — выдающееся событие, которое собирает со всего света мейке-ров, их фанатов и тех, кто хотел бы стать мейкерами. Многие из них идеально подходят на роль ранних последователей и тестировщиков — как правило, эти люди привычны к неудачам и смеются над ними.

Это сообщество включает людей, интересующихся робототехникой, архитектурой, одеждой, кулинарией, парашютами, велосипедами и многими другими вещами. Их волнуют проблемы антропогенной среды, энергетики и транспорта. Это мир неисправимых технических энтузиастов, которые, используя новейшие технологии, хотят мастерить, разбирать, повторно создавать и изобретать все новые завораживающие вещи, которые окружают нас в жизни. Еще одно явление — так называемые хакспейсы (от английского hacker spaces), которые представляют собой физические места, где собираются люди со схожими интересами для работы над совместными проектами. Хакспейсы предоставляют необходимую для этого инфраструктуру: помещения, оборудование, компьютерные сети и т.д.

Даже в тесном мире мейкеров сегодня возникают новые сообщества, например движение «Сделай сам». Интернет-ресурс Instructables предложил простой метод для демонстрации проектов «Сделай сам» и инструкций по изготовлению чего угодно, руководствуясь той идеей, что, если люди научатся делать вещи сами, они будут покупать и импортировать меньше вещей. Редактор журнала *Wired* Крис Андерсон утверждает, что со временем традиционные производители начнут ощущать давление со стороны приверженцев подхода «Сделай сам»,

Prosper

В 2006 г. Крис Лэрсен увидел первые признаки приближающегося шторма. За год до этого заемщики в Соединенных Штатах впервые получили доступ к своим кредитным рейтингам. Несколько лет назад вышла в онлайн Автоматизированная клиринговая палата (Automated Clearing House — ACH), американская система для осуществления электронных расчетов.

Начался бум социальных сетей. «Итак, фундамент для P2P-кредитования заложен», — подумал Крис.

Только что продав свою венчурную фирму E-Loan, Крис Ларсен выступил соучредителем Prosper, интернет-площадки P2P-кредитования, привлекая венчурный капитал свыше \$40 млн.

Prosper предлагает удобную и прозрачную схему получения и выдачи кредитов на личные нужды на условиях значительно более выгодных, чем те, которые предлагаются банками.

Заемщики проходят регистрацию на сайте и выставляют свои заявки на получение займа на аукционной площадке.

Например, кто-то начинает свой бизнес в сфере ландшафтного дизайна или семье нужны деньги, чтобы оплатить обучение дочери в колледже. Заемщики описывают, как они будут использовать деньги, и указывают самый высокий процент, который готовы платить. Кредиторы рассматривают персональные истории заемщиков, репутационные рейтинги соискателей и, если их устраивают условия, выставляют заявки на аукцион с шагом от \$25 до \$25 000. По окончании аукциона Prosper уведомляет победителей и консолидирует предложения с самыми низкими ставками в одну простую ссуду для заемщика.

В настоящее время Prosper является крупнейшим институтом P2P-кредитования в Соединенных Штатах, но недавно он столкнулся с серьезной проблемой. Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) провела предварительное расследование на предмет того, не подпадает ли компания под регулирование банковской деятельности. Компания Prosper утверждала, что является биржей, а не банком, поэтому не обязана, как они, создавать резервы в размере определенного процента от суммы

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

133

выданных ссуд. После года расследования SEC согласилась с позицией Prosper.

Через четыре года, после запуска ресурса в 2006 г. на Prosper уже было 930 000 зарегистрированных кредиторов, а объем выданных кредитов превысил \$190 млн. Сегодня это одна из множества процветающих венчурных компаний пирингового кредитования, первая из которых, Zopa, расширила свою деятельность за пределы Великобритании на Италию и Японию. Все эти компании упрощают доступ к кредитам для заемщиков, а кредиторам предлагают значительно более высокие ставки, чем традиционные банковские депозиты.

В недавно опубликованной статье в *American Banker*, авторитетном отраслевом издании, признавались преимущества этой = системы и рекомендовалось рассматривать пиринговые кредитования, можно назвать Lending Club, SmartyPig, BigCarrot, GreenNote, Kisskissbankbank, Auxmoney и Smava. Эти компании часто фокусируются на конкретных географических регионах или категориях клиентов. По прогнозам, система P2P-кредитования продолжит развиваться быстрыми темпами.

имеющих более простой и менее дорогостоящий доступ к передовым инструментам и технологиям для разработки и создания новых продуктов, а также для ремонта и модернизации старых. Mesh-компании могут оказаться полезными сообществу «Сделай сам» в том, чтобы преодолеть некоторые из финансовых и логистических препятствий, с которыми оно сталкивается. Несмотря на крошечную долю рынка, сообщество «Сделай сам» существенно выросло по сравнению с 2005 г.

Скажите, где у вас болит

Еще один метод открытия новых ниш, которым могут воспользоваться mesh-компании, опирается на выявление «болевых точек» для клиентов. Mesh-компании способны менять правила игры. Чтобы переходный период от владения к доступу не потребовал от клиентов жертв, предприниматели могут предложить массу промежуточных услуг.

Вот один из примеров. Предположим, что отцу семейства нужен автомобиль, чтобы возить детей в школу перед работой. Он представляет, как утром ему придется идти вместе с детьми от дома до гаража автопроката, таща в руках их рюкзаки, коробки с завтраком, автомобильные сиденья, взятые в Netflix фильмы и кучу других вещей. Это лишает весь процесс всякого удобства, даже если машина стоит всего в двух кварталах от дома. Но что, если бы эти вещи можно было хранить или получить на месте парковки? Например, Netflix могла бы доставлять фильмы в почтовый ящик, расположенный непосредственно на парковке, или на планшетный компьютер отца семейства, а близлежащее кафе предложило бы здоровые детские завтраки на вынос. Эти нишевые услуги помогли бы устранить многие из проблем, с которыми сталкивается отец семейства при использовании службы автопроката.

Сегодня появляется все больше веб-сайтов и приложений, которые упрощают практику совместного пользования. Так, недавно в Интернете появился интересный сервис Expanse, который предлагает бесплатный и надежный инструмент

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

для ведения постатейного учета финансовых расходов, осуществляемых разными людьми при совместном пользовании чем-либо. Этот инструмент решает типичные проблемы для людей, которые снимают вместе квартиру, отправляются в совместное путешествие, пользуются одним автомобилем и т. д. Умные компании, такие как Expanse, способны выявить сложности, с которыми сталкиваются отдельные люди и рынки при переходе к mesh-модели, и используют их как возможности для создания успешного бизнеса. Они превращают эти «болевы точки» в перспективные ниши.

Не спите — приспосабливайтесь

Гибкость — одна из ключевых характеристик mesh-компаний. Они структурированы таким образом, чтобы быстро и хорошо приспосабливаться к новым условиям или желаниям потребителей. Когда человек владеет домом или велосипедом, ему сложно поменять модель велосипеда или место жительства. В mesh-компаниях он может легко получить доступ к новой модели велосипеда или широкому выбору загородных домов. По мере того как меняются технологии, государственная политика, типы топлива, цены на авиабилеты и другие условия, mesh-компании могут корректировать свои предложения. Тесная интеграция с партнерами и клиентами позволяет им оперативно пересматривать и адаптировать свои модели.

Благодаря частым и прозрачным контактам с клиентами и партнерами mesh-компании способны уже на ранних этапах выявлять проблемы, тенденции и новые возможности для бизнеса. Затем они могут быстро реагировать на них, чтобы укрепить доверие клиентов или обновить свои предложения. Когда на рынке появились гибридные автомобили, потребители отнеслись к ним с большим скептицизмом. Люди не хотели быть первыми покупателями. Mesh-компании дают возможность ознакомить рынок с новым продуктом, таким как гибридные автомобили, предлагая его клиентам «на пробу». Если продукт получает хороший (или лучше превосходный) прием, клиенты

могут начать пользоваться им регулярно и распространять среди своих друзей и знакомых благоприятные отзывы.

Как и в любом другом бизнесе, ранние энтузиасты — важные союзники mesh-компаний. Дополнительное преимущество mesh-модели состоит в том, что порог для участия (что нужно клиентам, чтобы преодолеть сомнения перед использованием нового продукта), значительно ниже, чем в случае полной покупки. Даже в традиционном ориентированном на продажу бизнесе предложение в mesh-стиле помогает перебороть неприятие новых продуктов. Mesh-предложение может представлять собой некий вариант трайвертайзинга — т.е. клиент должен почувствовать вкус, скажем, к электромобилям без больших финансовых вложений авансом. Более низкий порог для участия создает меньше стресса для новых клиентов и предоставляет компании возможность получить обратную связь от нескольких разных клиентов за короткий промежуток времени.

Посмотрите, как быстро адаптировался ресурс обмена одеждой thredUP к этим маленьким, драгоценным человечкам (их еще называют детьми).

Довольные взрослые люди, получившие в обмен «новые» рубашки, открыли создателям ресурса маленький секрет: дети нуждаются в полной смене гардероба на более регулярной и предсказуемой основе. Другими словами, эти маленькие детки обходятся довольно дорого. Вот оно!

Многообещающая, охватывающая широкий рынок потребность, которая не исчезнет с течением времени. ThredUP слушала и училась. Она использовала уже созданную ею платформу — только сменила фокус и таким образом сохранила большинство своих первоначальных клиентов и приобрела множество новых.

Отходы = пища

Большинство предпринимателей понимают, что, в какой бы стране они ни работали, создание отходов в любой форме — в виде мусора или расточительного отношения к энергии,

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

природным ресурсам и т.д. — неизменно повлечет за собой финансовые последствия. Многие страны, теперь включая и Соединенные Штаты, ужесточают требования к производителям в отношении переработки собственной продукции и повторного использования материалов, а также в отношении оплаты за стороннюю утилизацию их продукции.

Сегодня все компании стремятся оптимизировать свои цепочки создания ценности — то, как создаются и выводятся на рынок их продукты и услуги. В будущем я ожидаю, что такое же внимание будет уделяться «обратной цепочке создания ценности» — извлечению стоимости из восстановленных продуктов и материалов. Производители, розничные продавцы и регулирующие органы уже начинают фокусироваться на создании систем, которые позволят извлекать стоимость из продуктов после окончания их первоначального срока службы. Новая инфраструктура будет обеспечивать возможности модернизации, обслуживания и ремонта таких продуктов. Это существенное изменение должно произойти уже в ближайшем будущем и принести с собой новые большие возможности (и последствия).

Отходы появляются в результате неэффективного применения существующих ресурсов. В бизнесе есть специальный термин для обозначения эффективного использования физических активов — управление доходами (yield management). Например, каждый полет самолета требует определенных финансовых затрат независимо от количества перевозимых пассажиров. Пилот, стюарды и технический персонал должны получать оплату за свой труд независимо от того, везут ли они семь пассажиров или 270. Стоимость топлива и износ самолета одинаковы. Когда самолет взлетает с семью пассажирами на борту, все усилия, затраты и прибыли уходят в отходы. Авиакомпании перепробовали множество разных средств для увеличения загруженности рейсов (к сожалению, включая избыточное бронирование). В отличие от них mesh-компании могут обеспечить превосходное управление доходами. Большой объем получаемой информации о клиентах позволяет им

эффективно, планомерно и прибыльно управлять своими ресурсами (и отходами).

Действительно, утилизация отходов и совместное пользование сырьем и природными ресурсами является критически важным элементом mesh-модели. Совместное использование стальных деталей или самой стали так же важно, как и совместное использование автомобилей. В конце концов, наша планета — это тоже платформа совместного пользования. Особенно эффективно принцип «отходы = пища» воплощается в жизнь в экосистемах mesh-моделей. Ключевыми партнерами в таких экосистемах не обязательно являются те, кто непосредственно участвует в создании предложений для клиентов; это могут быть партнеры, занимающиеся утилизацией «отходов».

Сегодня появляется много новых компаний, предлагающих услуги «бизнес для бизнеса». Они специализируются на переработке и повторном использовании деталей и материалов. Многие производители с подачи правительств начинают перерабатывать по окончании срока службы свою продукцию, которую можно разобрать на запасные части и материалы. Например, RecycleBank в партнерстве с городскими властями реализует поощрительные программы для компаний и граждан за ответственное отношение к утилизации мусора. Организация собирает старую технику и материалы и получает от города деньги за то, что снижает его счета за вывоз мусора на свалки.

Как уже говорилось, в экосистеме mesh-моделей продукты *разрабатываются* с учетом того, что они должны быть долговечными, высокопроизводительными и ремонтнопригодными. Потребность в обслуживании и ремонте таких продуктов создает новые ниши для бизнеса. Компании по прокату велосипедов могут сами предложить услуги по их ремонту и утилизации. Многоцветные детали старых велосипедов будут восстанавливаться и использоваться для ремонта, а одноразовые, такие как сталь и резина, — разбираться на составляющие материалы. Или же такие услуги могут быть предложены сторонними поставщиками. В любом случае при закупках продукции компании будут руководствоваться не только тем,

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

что происходит в начале цепочки создания ценности, но и тем, что происходит в ее конце.

Кластер «бизнес для бизнеса», который формируется внутри mesh-сети, будет создавать и другие долгосрочные преимущества. Возможности заработать деньги на решениях о покупке у компаний гораздо шире, чем у индивидуальных потребителей. Служба проката инструментов будет закупать много инструментов. По мере расширения рынка проката такие компании смогут лучше определять потребности различных групп клиентов, что, в свою очередь, будет влиять на их собственные решения о покупке и в конечном счете на предложения производителей. Опираясь на обратную связь от потребителей, включая данные о фактическом использовании инструментов, компании по их прокату будут иметь больше влияния на производителей, чем индивидуальные потребители. А эти компании как типичные представители mesh-системы будут хотеть долговременных, простых в обслуживании продуктов, которые по окончании срока службы можно будет разобрать на полезные запчасти или пустить на переработку. Не только правительства и представители бизнеса, но и многие люди сегодня понимают, что глобальные экосистемы находятся под угрозой. Они знают, что жить по принципу «проще купить новое, а старое выбросить на свалку» дальше нельзя. В ответ на эту растущую озабоченность некоторые компании изобретают новые оригинальные способы сокращения и утилизации отходов. Мне очень нравятся пакеты и сумочки от Rickshaw Bags, которая изготавливает их из переработанных пластиковых бутылок, преимущественно из-под Coca-Cola. Компания также разработала колоритные многоцветные упаковки для бандеролей, которые называются Round Trip Shipper («круговое путешествие»).

Получив по почте бандероль с заказом от Riskshaw Bags в такой упаковке, вы приклеиваете приложенную к нему оплаченную почтовую марку и опускаете пакет обратно в почтовый ящик. LooptWorks производит свою продукцию, например чехлы для ноутбуков, из обрезков ткани, которые остаются при производстве одежды и спортивного снаряжения. Goods предлагает клиентам «комплект для

восстановления шин», позволяющий дать вторую жизнь старым шинам. Наконец, есть масса интернет-ресурсов, таких как Freecycle, EcofindRRR, Earth911 и британские Reuze и Recycle Now, которые содержат информацию о том, где можно переработать практически все что угодно. Некоторые розничные продавцы предлагают потребителям небольшие суммы или баллы за сданные в переработку старые модели. Предложение звучит примерно так: «Принесите нам старую вещь. Мы отправим ее на переработку, а вам предоставим 20%-ную скидку на следующую покупку». Таким образом, розничный продавец заручается лояльностью клиента и делает первый шаг к репозиционированию себя как бизнеса, ориентированного на сервис.

Как и компании, отдельные люди также могут достигать более эффективного управления доходами через использование mesh-моделей. Например, WhipCar и Couch-Surfing позволяют человеку извлечь больше стоимости из своего автомобиля и даже из своего дивана при незначительных дополнительных затратах. Персональное управление доходами опирается на информацию и информационные инструменты, которые становятся доступны человеку в результате сотрудничества с mesh-компаниями, что является еще одним преимуществом доступа над владением.

Индивидуальный дизайн для каждого

В будущем именно *клиенты* будут определять состав и структуру обслуживающих их mesh-экосистем. Когда я разговаривала с членами продуктовых кооперативов, одним из главных плюсов они называли возможность влиять на выбор продуктов и поставщиков. Оператор связи Credo предлагает своим клиентам самим решать, на какие благие дела он направит часть своих прибылей. Даже если mesh-компании создают партнерства для обслуживания конкретной местной общины или группы клиентов, ваша экосистема будет сильно отличаться от моей. Способ взаимодействия с вами, предложение, интонация и упаковка будут зависеть от ваших индивидуальных потребностей и желаний.

Но, пожалуй, главный положительный момент заключается в том, что по мере своего развития и совершенствования mesh-экосистемы будут не только воплощать в жизнь принцип природных экосистем «отходы = пища», но и способствовать их сохранению и восстановлению, делая всех нас немного богаче.

66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава 11. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

**Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ**

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний. Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы.

Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов.

Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Беп-Л ейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Беп-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Беп-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporcorn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязана формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технар, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюба и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействие с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуются приложить экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. Уделяйте внимание. Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.

2. Реагируйте быстро. К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.

3. Будьте честным. Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленол» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие.

4. Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе. Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehзвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если

Глава 5. Мы верим в mesh

«эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером.

5. Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам). Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компании будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салона. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструмен-

тами, велосипедами или домами, неизбежно влияет на других клиентов. Я сама повинна в том, что оставляла пустые бутылки из-под воды и газеты в арендованных машинах, когда бегом выскакивала из них, чтобы не опоздать на самолет. Такого рода ошибки неизбежны, но также всегда будут люди, которые предпочитают играть не по правилам.

Одно из решений — внедрить систему оценки репутации, чтобы выявлять пользователей «из группы риска» и взимать с них более высокую плату или ограничивать их выбор. Компания должна найти такую точку равновесия для своего предложения, где права, правила и цены будут соответствовать целевому рынку и поощрять правильное поведение. Второй момент заключается в том, что mesh-модель дает людям возможность почувствовать себя частью некоего сообщества. А ощущение своей принадлежности к группе делает людей чуть более сознательными и ответственными.

В 2009 г. Элинор Остром и Оливер Уильямсон стали лауреатами Нобелевской премии по экономике за исследования, посвященные тому, насколько эффективно группы людей, такие как компании и государственные институты, используют «блага общего доступа». Э. Остром глубоко исследовала создаваемые людьми системы для управления такими долговременными ресурсами, как горные пастбища в Швейцарии, леса в Японии, оросительные системы в Испании и на Филиппинах и др.

Один мой друг столкнулся с поучительной демонстрацией общественного поведения, когда был нанят бразильской электроэнергетической компанией для решения хронической проблемы. Жители бедных бразильских пригородов в массовом порядке незаконно подключались к электросетям, что приносило компании миллионы долларов убытков. Компания пробовала различные карательные меры, но безуспешно. Мой друг обнаружил, что жители не рассматривали незаконное пользование электричеством как хищение: воровство — это когда ты что-то крадешь у друга. Для них же электроэнергетическая компания была чем-то далеким, неизвестным и не заслуживающим доверия.

Глава 5. Мы верим в mesh

Мой друг предложил компании больше участвовать в жизни местных сообществ, чтобы подружиться с ними и завоевать их доверие. Он привел в пример бразильский метрополитен с его низким уровнем краж и попыток бесплатного проезда. Управление метрополитена ловило нарушителей, но не сдавало их в полицию. Вместо этого оно сотрудничало с местными организациями, так называемыми *juntas de vecinos* (уличными комитетами), которые занимаются обеспечением порядка. Если на нарушителя налагается штраф, уличный комитет его оплачивает. Разница между электроэнергетической компанией и управлением метрополитена была в том, что последние уделяли внимание установлению доверительных отношений с местными сообществами и получали от этого весомую отдачу. Как и для управления бразильского метрополитена, для mesh-компаний поддержание высокого уровня доверия и хорошей репутации среди клиентов позволяет уменьшить количество нарушений и смягчить последствия, если они случаются.

Помимо социального давления, которое вступает в игру в mesh-модели, эффективными могут оказаться и меры финансового воздействия. Если кто-то берет в библиотеке книгу и возвращает ее в ужасном состоянии, библиотекарь может закатить глаза и взять этого человека себе на заметку. Но в системе проката автомобилей, велосипедов или инструментов один и тот же физический продукт используется относительно небольшой группой людей, что дает компании возможность оценить состояние, в котором возвращается вещь конкретным клиентом.

Со временем mesh-компания может вознаграждать добросовестное поведение и взимать «налог» за недобросовестное. Например, снизить плату для клиентов, которые возвращают вещи в идеальном состоянии, и повысить ее для тех, кто обращается с вещами менее бережно, чтобы покрыть более высокие затраты на обслуживание и ремонт. Mesh-компании могут даже выделить сегменты клиентов на основании того, как они обращаются с вещами, и привязать к этому свою ценовую политику. Постепенно соотношение затраты—эффективность достигнет

справедливого баланса для каждого отдельно взятого клиента, потому что mesh-компания будет иметь доступ к информации о его индивидуальных «показателях деятельности».

Разумеется, mesh-компаниям должны делать все возможное для того, чтобы создавать чувство общности, поощряющее прямую обратную связь от клиентов и препятствующее неправильному поведению. Компании, которые преуспеют в формировании такой культуры среди своих клиентов, будут щедро вознаграждены во множестве разных аспектов. Поверьте мне в этом.

6

Mesh-модель как экосистема

СОДЕРЖАНИЕ: встретимся в облаках; найдите нишу и займите ее; ваши клиенты и клиенты ваших клиентов; возвращение моды на «Сделай сам»; не спите — приспособляйтесь.

В 2006 г. всеобщее внимание привлек документальный фильм «Кто убил электромобиль?». Фильм включал интервью с голливудскими знаменитостями, в том числе Томом Хэнксом, Александрой Пол и Эдом Бегли-младшим, которые сначала расхваливали, а потом оплакивали свои электромобили EV1. Дело в том, что автоконцерн GM первоначально привлек известных людей к тестированию своих электрокаров, но затем неожиданно отозвал все автомобили и уничтожил их. Создатели фильма обвиняют автопроизводителей, нефтяные компании, а также калифорнийские власти и чиновников из администрации Буша в том, что они уничтожили многообещающую экологически чистую технологию. В конце фильма показывается парковка, где стоят отозванные электромобили. Затем следует несколько драматичных кадров в стиле новостей «60 минут» с Александрой Пол и другими протестующими, которые были арестованы за попытку перегородить дорогу грузовикам, везущим приговоренные к уничтожению электрокары.

III

MESH-МОДЕЛЬ

Определенно, это был далеко не лучший эпизод в благом деле борьбы Соединенных Штатов за защиту окружающей среды, а также в истории американского автопрома, который и без того имеет дурную экологическую репутацию со своими пожирающими бензин внедорожниками. Но есть и другой момент: чтобы создать зрелую, экономически жизнеспособную технологию, такую как электромобили, требуется наличие множества условий и составляющих элементов. Университетские и частные исследователи, государственные регулирующие органы и отраслевые конкуренты должны наладить обмен информацией и преследовать общую цель. На месте должны быть все необходимые политические и коммерческие компоненты, чтобы стимулировать создание целой новой инфраструктуры для поддержки электромобилей.

Тем не менее, несмотря на все сложности, уже есть надежда на то, что все части головоломки наконец-то встанут на свои места, отчасти благодаря усилиям компании Better Place («Лучшее место») из Пало-Альто, Калифорния. Генеральный директор Шай Агасси говорит, что он назвал свою компанию в ответ на простой вопрос, который был задан на Международном экономическом форуме в Давосе: «Как мы можем сделать наш мир лучше?» Компании Better Place удалось привлечь ряд партнеров для создания различных частей электромобилей или, как мне нравится думать, их «экосистемы».

Основная задача Better Place — создать и обеспечить функционирование сети станций обслуживания электромобилей для подзарядки и замены аккумуляторов. Электромобиль заезжает на станцию, внешне похожую на автомойку, где роботизированная рука-манипулятор заменяет почти разряженную батарею на заряженную. Для близких поездок по городу будут установлены компактные станции подзарядки, расположенные рядом с домами, магазинами, на парковках и в других удобных местах. Better Place уже договорилась с компанией Renault о производстве электромобилей, а также с правительствами разных стран, таких как Дания и Австралия, и правительством Калифорнии о поддержке развития инфраструктуры. Первая

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

125

страна для запуска проекта — Израиль, где уже построена тысяча станций подзарядки и планируется построить еще больше. Следующая цель после Израйля — Дания.

Как и Интернет, инфраструктура для эксплуатации электромобилей требует своих стандартов. По словам Агасси, компания будет предоставлять услуги, используя модель бизнеса сотовых операторов: водители будут платить за мили так же, как абоненты платят за минуты. Введение стандартов для электромобилей — важная часть головоломки, и особенно трудная для автоиндустрии, где традиционно единственным стандартом по топливу был диаметр отверстия бензобака. Успех также зависит от наличия операционных систем, которые могут взаимодействовать друг с другом и координировать сложные серии операций. Неудивительно, что Better Place сосредоточилась именно на создании операционной системы. Компания была создана внутри технологического сектора — ранее Шай Агасси входил в руководство SAP, ведущего мирового поставщика корпоративного программного обеспечения. На самом деле, как и многие mesh-компании, Better Place является скорее информационной компанией. Данные, необходимые для работы системы, и информация, которую она собирает для улучшения своего сервиса, — основная платформа совместного пользования. Она превосходно приспособлена для того, чтобы сеть Better Place предлагала высококачественные услуги, отчеты о трафике, маршруты, анализ эффективности, а также обратную связь производителям, чтобы улучшать рабочие характеристики электромобилей. Операционная система служит своего рода каркасом, который соединяет все физические элементы платформы совместного пользования, включая аккумуляторы, станции замены и подзарядки аккумуляторов и источники энергии.

Better Place является не только реализующей mesh-модель компанией, но и центром того, что я называю «mesh-экосистемой». Ключевое преимущество такой экосистемы состоит в ее способности полностью интегрировать кластеры партнеров и системы для совместного использования информации.

Приправьте вашу mesh-модель специями. Найдите партнеров

Как было сказано в 1-й главе, увеличенное количество транзакций в mesh-модели по сравнению с традиционной также расширяет возможности партнерства. Для предпринимателя одно из удовольствий от бизнеса в стиле «mesh» состоит в том, что он открывает новые пути для создания партнерств, формирования предложений и совместного выведения продуктов и услуг на рынки. Новые бренды быстро найдут «лакомые места». Они будут присутствовать на нишевых рынках и в местных сообществах и делать привлекательные перекрестные предложения, объединяющие развлечения, сферу питания и другие услуги.

Некоторые категории услуг, такие как транспорт и путешествия, особенно хорошо подходят для создания mesh-экосистем. (Мое персональное предпочтение: чтобы предотвратить вождение в состоянии опьянения, Heineken договорилась со службами такси в крупных городах о создании бесплатного сервиса заказа такси Taxi Magic.) Homeexchange.com может вступить в партнерство с RelayRide, Spride Share или WhipCar, чтобы предложить своим клиентам скидки на услуги местной фирмы автопроката. Как я уже говорила, ресурс по аренде жилья Roomogama заключает договоры с организаторами кинофестивалей и конференций. Сюда вполне можно добавить партнерство со службой проката велосипедов, а также на основе имеющихся данных о клиентах продумать, какие близлежащие рестораны или события могут привлечь внимание любителей кино. Разумеется, прокат велосипедов замечателен сам по себе. Но гораздо более богатые возможности появляются в том случае, если собрать единомышленников и соучастников и сформировать экосистему услуг — прокат других видов спортивного снаряжения и инструментов (тех же гаечных ключей для велосипедов), аренда турбаз и т.д. Грамотная интеграция с другими услугами повышает стоимость отдельных компаний внутри сети. По мере того как партнеры будут накапливать

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

127

информацию о клиентах, они смогут делать более персонализированные предложения. Таким образом, партнеры привлекаются в mesh-экосистемы для того, чтобы предлагать продукты и услуги определенным сегментам клиентов; при этом их предложения — содержание, интонация, упаковка и цена — должны быть ориентированы на этот конкретный рынок.

Интеграция информации из своей собственной и других систем позволяет компаниям улучшить предложение для отдельных групп клиентов. Поскольку mesh-модель обеспечивает интерактивное взаимодействие со всеми сторонами — между компанией, сообществом, которое она обслуживает, и партнерами, — все участники получают поток свежей информации (а в некоторых случаях информация — скоропортящийся продукт). На ее основе компании могут создавать новые стимулы и ожидания, постоянно совершенствовать свои предложения и, как следствие, свои бренды. Вот когда доступ начинает по-настоящему превалировать над собственностью.

Mesh-компании также могут расширить свои горизонты, вступив в игру с неожиданными партнерами. Большинство людей считает, что Американская ассоциация пенсионеров — это просто организация, которая заботится о престарелых людях и их правах. Но мало кто понимает, что это также влиятельная маркетинговая компания, нацеленная на интересное и важное сообщество. Для некоторых mesh-компаний, в частности специализирующихся на аренде жилья или обучении, партнерство с Американской ассоциацией пенсионеров может стать тем самым входным билетом, который откроет перед ней двери к миллионам потенциальных клиентов. Разумеется, отдельно взятое предложение не достигнет миллионов людей сразу же или, возможно, не достигнет никогда. Однако mesh-компании могут творчески подойти к формированию привлекательных предложений для этой категории покупателей, которые в настоящее время тяготеют к крупным розничным продавцам.

Сегодня mesh-компании делают самые первые шаги по формированию таких экосистем для обслуживания различных

рынков. Одним из самых захватывающих занятий для предпринимателей на ближайшее десятилетие будет выявление возможностей и формирование зрелых mesh-экосистем, которые создают оптимальные условия для партнерств, совместного использования информации и ресурсов, а также обслуживания клиентов.

Найдите нишу и займите ее, пока это не сделал кто-то другой

Сравнение с экосистемой позволяет провести несколько полезных для mesh-компаний параллелей. Природа функционирует в виде объединенных друг с другом экосистем. Подлинная их ценность — в том, как все их элементы взаимодействуют между собой для поддержания жизни на протяжении длительных периодов времени, измеряемых тысячелетиями, а не финансовыми кварталами. Вот несколько ключевых аспектов, в которых mesh-экосистемы имитируют природные.

1. Природа не только представляет собой единое целое; она не терпит пустоты. Свободные ниши быстро выявляются и заполняются — принцип, лежащий в основе конкурентной стратегии mesh-компаний.
2. Для природы характерны гибкость и приспособляемость. Смена времен года и природные катастрофы могут нарушать установленный порядок, но системы быстро адаптируются к изменениям. Отдельные компании также становятся более гибкими и устойчивыми внутри mesh-экосистем.
3. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой — они никогда не пропадают впустую. Погибшие растения и животные разлагаются и образуют новую почву. Леса поглощают углекислый газ и выдыхают кислород; люди поступают наоборот. Эти процессы рациональны. Mesh-экосистемы развиваются аналогичным образом — в направлении рациональной утилизации и восстановления доступных ресурсов.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Заполните нишу, используя метод точечной сварки

Поскольку информационная инфраструктура mesh-компаний лучше приспособлена для того, чтобы выявлять потребности и предпочтения клиентов, им гораздо проще находить и заполнять жизнеспособные ниши. Например, Virgin Group преуспевает в создании конкуренции самой себе. Компания запускает большое количество новых проектов — Virgin Media, Virgin Mobile, Virgin Music и др. — с расчетом на то, что не все они будут успешны. Недавно она запустила в Нью-Йорке и Лондоне сервис taxi, который позволяет пассажирам любой авиакомпании бесплатно найти попутчиков для совместных поездок на такси. Кажется, руководителям Virgin Group нравится бросать на стену спагетти и смотреть, прилипнут они или нет. Топ-менеджмент компании ищет ниши, которые могут стать плодородной почвой для взращивания высокоприбыльных клиентов и перспективных рынков. Ресурс P2P-кредитования Prosper обнаружил новую многообещающую нишу, которая образовалась после банковского кризиса. Падение доверия людей к крупным банкам привело к тому, что некоторые обратились к альтернативным источникам кредитования, таким как Prosper. Кроме того, когда рынок ограничил возможности более мелких банков по выдаче местных займов, Prosper сумел частично восполнить этот пробел. Некоторые из банков сами обратились к Prosper за помощью.

Ниши часто возникают тогда, когда клиенты недовольны существующим выбором, как в случае с банками. Аналогична история возникновения ресурса Etsy—социальной сети и биржи произведений декоративно-прикладного искусства, которая была создана после того, как на eBay сформировалось специализированное сообщество клиентов. Одна из главных сложностей для компаний, подобных eBay, заключается в том, чтобы удержать первых и важных клиентов при расширении масштабов деятельности и увеличении потока новых покупателей.

Компании по-разному решают эту проблему. eBay приобрела электронную платежную систему PayPal, что позволило

усовершенствовать ее платформу, тесно интегрировала свои основные сервисы и предложила своим продавцам совершенно новый мир данных. Компания также расширилась за счет новых географических и вертикальных ниш, например запустила чрезвычайно успешный сервис eBay Motors. Но по мере роста eBay смогла обеспечить лишь ограниченную персона-лизацию предложений для более мелких сегментов клиентов. Основатели Etsy воспользовались этим бизнес-феноменом. Они обратили внимание на то, что на eBay собралось много представителей творческих профессий и ремесленников, которые делали ювелирные изделия, одежду, товары для дома, шляпы и другие интересные вещи. Они покупали, продавали, общались между собой, обменивались опытом. Etsy выделила таких ремесленников как растущую нишу и запустила платформу, предназначенную специально для них. Несмотря на то что размер сборов на Etsy ниже, чем на eBay, ее прибыли впечатляют. Etsy—отличный пример компании, которая говорит: «Я могу удовлетворить ваши специфические потребности лучше, чем большой бизнес». Создатели Etsy нашли нишу и создали платформу совместного пользования в стиле «mesh-сети» для сообщества творческих людей. Многие его члены одновременно являются не только продавцами, но и покупателями. Они обеспечивают рециркуляцию денег внутри Etsy, тем самым помогая другим участникам. Члены сообщества делятся между собой деньгами, знаниями и плодами своего труда. Иногда они объединяются, чтобы делать совместные предложения, такие как «Ты вяжешь свитер, а я — шапочку к нему» или «Ты придумываешь комплект одежды, а я делаю для него ювелирные украшения».

В настоящее время Etsy работает над созданием более функциональной социальной сети. Скажем, мужчина из Северной Калифорнии ищет подарок для своей жены, которой очень нравится одежда из шерсти ламы. Поиск на сайте должен автоматически направлять его к ремесленникам, которые не только изготавливают изделия из шерсти лам, но и выращивают этих животных, а потом вручную прядут и окрашивают пряжу.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Журнал *Make*, детище O'Reilly Media, обслуживает близкую по духу нишу. Несмотря на то что так называемые мейкеры, или мастера, — независимые индивидуалисты, вместе они образуют энергичное и динамичное сообщество, в котором ремесленники составляют подгруппу. С точки зрения традиционного рынка мейкеры рассматривались как маргиналы, но для mesh-компаний они могут стать благодатной почвой. Например, проводимая ими ежегодная Ярмарка мастеров — выдающееся событие, которое собирает со всего света мейке-ров, их фанатов и тех, кто хотел бы стать мейкерами. Многие из них идеально подходят на роль ранних последователей и тестировщиков — как правило, эти люди привычны к неудачам и смеются над ними.

Это сообщество включает людей, интересующихся робототехникой, архитектурой, одеждой, кулинарией, парашютами, велосипедами и многими другими вещами. Их волнуют проблемы антропогенной среды, энергетики и транспорта. Это мир неисправимых технических энтузиастов, которые, используя новейшие технологии, хотят мастерить, разбирать, повторно создавать и изобретать все новые завораживающие вещи, которые окружают нас в жизни. Еще одно явление — так называемые хакспейсы (от английского hacker spaces), которые представляют собой физические места, где собираются люди со схожими интересами для работы над совместными проектами. Хакспейсы предоставляют необходимую для этого инфраструктуру: помещения, оборудование, компьютерные сети и т.д.

Даже в тесном мире мейкеров сегодня возникают новые сообщества, например движение «Сделай сам». Интернет-ресурс Instructables предложил простой метод для демонстрации проектов «Сделай сам» и инструкций по изготовлению чего угодно, руководствуясь той идеей, что, если люди научатся делать вещи сами, они будут покупать и импортировать меньше вещей. Редактор журнала *Wired* Крис Андерсон утверждает, что со временем традиционные производители начнут ощущать давление со стороны приверженцев подхода «Сделай сам»,

Prosper

В 2006 г. Крис Лэрсен увидел первые признаки приближающегося шторма. За год до этого заемщики в Соединенных Штатах впервые получили доступ к своим кредитным рейтингам. Несколько лет назад вышла в онлайн Автоматизированная клиринговая палата (Automated Clearing House — ACH), американская система для осуществления электронных расчетов.

Начался бум социальных сетей. «Итак, фундамент для P2P-кредитования заложен», — подумал Крис.

Только что продав свою венчурную фирму E-Loan, Крис Ларсен выступил соучредителем Prosper, интернет-площадки P2P-кредитования, привлекая венчурный капитал свыше \$40 млн.

Prosper предлагает удобную и прозрачную схему получения и выдачи кредитов на личные нужды на условиях значительно более выгодных, чем те, которые предлагаются банками.

Заемщики проходят регистрацию на сайте и выставляют свои заявки на получение займа на аукционной площадке.

Например, кто-то начинает свой бизнес в сфере ландшафтного дизайна или семье нужны деньги, чтобы оплатить обучение дочери в колледже. Заемщики описывают, как они будут использовать деньги, и указывают самый высокий процент, который готовы платить. Кредиторы рассматривают персональные истории заемщиков, репутационные рейтинги соискателей и, если их устраивают условия, выставляют заявки на аукцион с шагом от \$25 до \$25 000. По окончании аукциона Prosper уведомляет победителей и консолидирует предложения с самыми низкими ставками в одну простую ссуду для заемщика.

В настоящее время Prosper является крупнейшим институтом P2P-кредитования в Соединенных Штатах, но недавно он столкнулся с серьезной проблемой. Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) провела предварительное расследование на предмет того, не подпадает ли компания под регулирование банковской деятельности. Компания Prosper утверждала, что является биржей, а не банком, поэтому не обязана, как они, создавать резервы в размере определенного процента от суммы

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

133

выданных ссуд. После года расследования SEC согласилась с позицией Prosper.

Через четыре года, после запуска ресурса в 2006 г. на Prosper уже было 930 000 зарегистрированных кредиторов, а объем выданных кредитов превысил \$190 млн. Сегодня это одна из множества процветающих венчурных компаний пирингового кредитования, первая из которых, Zora, расширила свою деятельность за пределы Великобритании на Италию и Японию. Все эти компании упрощают доступ к кредитам для заемщиков, а кредиторам предлагают значительно более высокие ставки, чем традиционные банковские депозиты.

В недавно опубликованной статье в *American Banker*, авторитетном отраслевом издании, признавались преимущества этой = системы и рекомендовалось рассматривать пиринговые кредитования, можно назвать Lending Club, SmartyPig, BigCarrot, GreenNote, Kisskissbankbank, Auxmoney и Smava. Эти компании часто фокусируются на конкретных географических регионах или категориях клиентов. По прогнозам, система P2P-кредитования продолжит развиваться быстрыми темпами.

имеющих более простой и менее дорогостоящий доступ к передовым инструментам и технологиям для разработки и создания новых продуктов, а также для ремонта и модернизации старых. Mesh-компании могут оказаться полезными сообществу «Сделай сам» в том, чтобы преодолеть некоторые из финансовых и логистических препятствий, с которыми оно сталкивается. Несмотря на крошечную долю рынка, сообщество «Сделай сам» существенно выросло по сравнению с 2005 г.

Скажите, где у вас болит

Еще один метод открытия новых ниш, которым могут воспользоваться mesh-компании, опирается на выявление «болевых точек» для клиентов. Mesh-компании способны менять правила игры. Чтобы переходный период от владения к доступу не потребовал от клиентов жертв, предприниматели могут предложить массу промежуточных услуг.

Вот один из примеров. Предположим, что отцу семейства нужен автомобиль, чтобы возить детей в школу перед работой. Он представляет, как утром ему придется идти вместе с детьми от дома до гаража автопроката, таща в руках их рюкзаки, коробки с завтраком, автомобильные сиденья, взятые в Netflix фильмы и кучу других вещей. Это лишает весь процесс всякого удобства, даже если машина стоит всего в двух кварталах от дома. Но что, если бы эти вещи можно было хранить или получить на месте парковки? Например, Netflix могла бы доставлять фильмы в почтовый ящик, расположенный непосредственно на парковке, или на планшетный компьютер отца семейства, а близлежащее кафе предложило бы здоровые детские завтраки на вынос. Эти нишевые услуги помогли бы устранить многие из проблем, с которыми сталкивается отец семейства при использовании службы автопроката.

Сегодня появляется все больше веб-сайтов и приложений, которые упрощают практику совместного пользования. Так, недавно в Интернете появился интересный сервис Expanse, который предлагает бесплатный и надежный инструмент

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

для ведения постатейного учета финансовых расходов, осуществляемых разными людьми при совместном пользовании чем-либо. Этот инструмент решает типичные проблемы для людей, которые снимают вместе квартиру, отправляются в совместное путешествие, пользуются одним автомобилем и т. д. Умные компании, такие как Expanse, способны выявить сложности, с которыми сталкиваются отдельные люди и рынки при переходе к mesh-модели, и используют их как возможности для создания успешного бизнеса. Они превращают эти «болевы точки» в перспективные ниши.

Не спите — приспосабливайтесь

Гибкость — одна из ключевых характеристик mesh-компаний. Они структурированы таким образом, чтобы быстро и хорошо приспосабливаться к новым условиям или желаниям потребителей. Когда человек владеет домом или велосипедом, ему сложно поменять модель велосипеда или место жительства. В mesh-компаниях он может легко получить доступ к новой модели велосипеда или широкому выбору загородных домов. По мере того как меняются технологии, государственная политика, типы топлива, цены на авиабилеты и другие условия, mesh-компании могут корректировать свои предложения. Тесная интеграция с партнерами и клиентами позволяет им оперативно пересматривать и адаптировать свои модели.

Благодаря частым и прозрачным контактам с клиентами и партнерами mesh-компании способны уже на ранних этапах выявлять проблемы, тенденции и новые возможности для бизнеса. Затем они могут быстро реагировать на них, чтобы укрепить доверие клиентов или обновить свои предложения. Когда на рынке появились гибридные автомобили, потребители отнеслись к ним с большим скептицизмом. Люди не хотели быть первыми покупателями. Mesh-компании дают возможность ознакомить рынок с новым продуктом, таким как гибридные автомобили, предлагая его клиентам «на пробу». Если продукт получает хороший (или лучше превосходный) прием, клиенты

могут начать пользоваться им регулярно и распространять среди своих друзей и знакомых благоприятные отзывы.

Как и в любом другом бизнесе, ранние энтузиасты — важные союзники mesh-компаний. Дополнительное преимущество mesh-модели состоит в том, что порог для участия (что нужно клиентам, чтобы преодолеть сомнения перед использованием нового продукта), значительно ниже, чем в случае полной покупки. Даже в традиционном ориентированном на продажу бизнесе предложение в mesh-стиле помогает перебороть неприятие новых продуктов. Mesh-предложение может представлять собой некий вариант трайвертайзинга — т.е. клиент должен почувствовать вкус, скажем, к электромобилям без больших финансовых вложений авансом. Более низкий порог для участия создает меньше стресса для новых клиентов и предоставляет компании возможность получить обратную связь от нескольких разных клиентов за короткий промежуток времени.

Посмотрите, как быстро адаптировался ресурс обмена одеждой thredUP к этим маленьким, драгоценным человечкам (их еще называют детьми).

Довольные взрослые люди, получившие в обмен «новые» рубашки, открыли создателям ресурса маленький секрет: дети нуждаются в полной смене гардероба на более регулярной и предсказуемой основе. Другими словами, эти маленькие детки обходятся довольно дорого. Вот оно!

Многообещающая, охватывающая широкий рынок потребность, которая не исчезнет с течением времени. ThredUP слушала и училась. Она использовала уже созданную ею платформу — только сменила фокус и таким образом сохранила большинство своих первоначальных клиентов и приобрела множество новых.

Отходы = пища

Большинство предпринимателей понимают, что, в какой бы стране они ни работали, создание отходов в любой форме — в виде мусора или расточительного отношения к энергии,

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

природным ресурсам и т.д. — неизменно повлечет за собой финансовые последствия. Многие страны, теперь включая и Соединенные Штаты, ужесточают требования к производителям в отношении переработки собственной продукции и повторного использования материалов, а также в отношении оплаты за стороннюю утилизацию их продукции.

Сегодня все компании стремятся оптимизировать свои цепочки создания ценности — то, как создаются и выводятся на рынок их продукты и услуги. В будущем я ожидаю, что такое же внимание будет уделяться «обратной цепочке создания ценности» — извлечению стоимости из восстановленных продуктов и материалов. Производители, розничные продавцы и регулирующие органы уже начинают фокусироваться на создании систем, которые позволят извлекать стоимость из продуктов после окончания их первоначального срока службы. Новая инфраструктура будет обеспечивать возможности модернизации, обслуживания и ремонта таких продуктов. Это существенное изменение должно произойти уже в ближайшем будущем и принести с собой новые большие возможности (и последствия).

Отходы появляются в результате неэффективного применения существующих ресурсов. В бизнесе есть специальный термин для обозначения эффективного использования физических активов — управление доходами (yield management). Например, каждый полет самолета требует определенных финансовых затрат независимо от количества перевозимых пассажиров. Пилот, стюарды и технический персонал должны получать оплату за свой труд независимо от того, везут ли они семь пассажиров или 270. Стоимость топлива и износ самолета одинаковы. Когда самолет взлетает с семью пассажирами на борту, все усилия, затраты и прибыли уходят в отходы. Авиакомпании перепробовали множество разных средств для увеличения загруженности рейсов (к сожалению, включая избыточное бронирование). В отличие от них mesh-компании могут обеспечить превосходное управление доходами. Большой объем получаемой информации о клиентах позволяет им

эффективно, планомерно и прибыльно управлять своими ресурсами (и отходами).

Действительно, утилизация отходов и совместное пользование сырьем и природными ресурсами является критически важным элементом mesh-модели. Совместное использование стальных деталей или самой стали так же важно, как и совместное использование автомобилей. В конце концов, наша планета — это тоже платформа совместного пользования. Особенно эффективно принцип «отходы = пища» воплощается в жизнь в экосистемах mesh-моделей. Ключевыми партнерами в таких экосистемах не обязательно являются те, кто непосредственно участвует в создании предложений для клиентов; это могут быть партнеры, занимающиеся утилизацией «отходов».

Сегодня появляется много новых компаний, предлагающих услуги «бизнес для бизнеса». Они специализируются на переработке и повторном использовании деталей и материалов. Многие производители с подачи правительств начинают перерабатывать по окончании срока службы свою продукцию, которую можно разобрать на запасные части и материалы. Например, RecycleBank в партнерстве с городскими властями реализует поощрительные программы для компаний и граждан за ответственное отношение к утилизации мусора. Организация собирает старую технику и материалы и получает от города деньги за то, что снижает его счета за вывоз мусора на свалки.

Как уже говорилось, в экосистеме mesh-моделей продукты *разрабатываются* с учетом того, что они должны быть долговечными, высокопроизводительными и ремонтнопригодными. Потребность в обслуживании и ремонте таких продуктов создает новые ниши для бизнеса. Компании по прокату велосипедов могут сами предложить услуги по их ремонту и утилизации. Многоцветные детали старых велосипедов будут восстанавливаться и использоваться для ремонта, а одноразовые, такие как сталь и резина, — разбираться на составляющие материалы. Или же такие услуги могут быть предложены сторонними поставщиками. В любом случае при закупках продукции компании будут руководствоваться не только тем,

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

что происходит в начале цепочки создания ценности, но и тем, что происходит в ее конце.

Кластер «бизнес для бизнеса», который формируется внутри mesh-сети, будет создавать и другие долгосрочные преимущества. Возможности заработать деньги на решениях о покупке у компаний гораздо шире, чем у индивидуальных потребителей. Служба проката инструментов будет закупать много инструментов. По мере расширения рынка проката такие компании смогут лучше определять потребности различных групп клиентов, что, в свою очередь, будет влиять на их собственные решения о покупке и в конечном счете на предложения производителей. Опираясь на обратную связь от потребителей, включая данные о фактическом использовании инструментов, компании по их прокату будут иметь больше влияния на производителей, чем индивидуальные потребители. А эти компании как типичные представители mesh-системы будут хотеть долговременных, простых в обслуживании продуктов, которые по окончании срока службы можно будет разобрать на полезные запчасти или пустить на переработку. Не только правительства и представители бизнеса, но и многие люди сегодня понимают, что глобальные экосистемы находятся под угрозой. Они знают, что жить по принципу «проще купить новое, а старое выбросить на свалку» дальше нельзя. В ответ на эту растущую озабоченность некоторые компании изобретают новые оригинальные способы сокращения и утилизации отходов. Мне очень нравятся пакеты и сумочки от Rickshaw Bags, которая изготавливает их из переработанных пластиковых бутылок, преимущественно из-под Coca-Cola. Компания также разработала колоритные многоцветные упаковки для бандеролей, которые называются Round Trip Shipper («круговое путешествие»).

Получив по почте бандероль с заказом от Rickshaw Bags в такой упаковке, вы приклеиваете приложенную к нему оплаченную почтовую марку и опускаете пакет обратно в почтовый ящик. LooptWorks производит свою продукцию, например чехлы для ноутбуков, из обрезков ткани, которые остаются

при производстве одежды и спортивного снаряжения. Goods предлагает клиентам «комплект для восстановления шин», позволяющий дать вторую жизнь старым шинам. Наконец, есть масса интернет-ресурсов, таких как Freecycle, EcofindеRRR, Earth911 и британские Reuze и Recycle Now, которые содержат информацию о том, где можно переработать практически все что угодно.

Некоторые розничные продавцы предлагают потребителям небольшие суммы или баллы за сданные в переработку старые модели. Предложение звучит примерно так: «Принесите нам старую вещь. Мы отправим ее на переработку, а вам предоставим 20%-ную скидку на следующую покупку». Таким образом, розничный продавец заручается лояльностью клиента и делает первый шаг к репозиционированию себя как бизнеса, ориентированного на сервис.

Как и компании, отдельные люди также могут достигать более эффективного управления доходами через использование mesh-моделей. Например, WhipCar и Couch-Surfing позволяют человеку извлечь больше стоимости из своего автомобиля и даже из своего дивана при незначительных дополнительных затратах. Персональное управление доходами опирается на информацию и информационные инструменты, которые становятся доступны человеку в результате сотрудничества с mesh-компаниями, что является еще одним преимуществом доступа над владением.

Индивидуальный дизайн для каждого

В будущем именно *клиенты* будут определять состав и структуру обслуживающих их mesh-экосистем. Когда я разговаривала с членами продуктовых кооперативов, одним из главных плюсов они называли возможность влиять на выбор продуктов и поставщиков. Оператор связи Credo предлагает своим клиентам самим решать, на какие благие дела он направит часть своих прибылей. Даже если mesh-компании создают партнерства для обслуживания конкретной местной общины

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

141

или группы клиентов, ваша экосистема будет сильно отличаться от моей. Способ взаимодействия с вами, предложение, интонация и упаковка будут зависеть от ваших индивидуальных потребностей и желаний.

Но, пожалуй, главный положительный момент заключается в том, что по мере своего развития и совершенствования mesh-экосистемы будут не только воплощать в жизнь принцип природных экосистем «отходы = пища», но и способствовать их сохранению и восстановлению, делая всех нас немного богаче.

7

Открытая душа mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: и потом будет создана mesh-сеть, и будет она открытой; что вы скрываете? будьте открытым, и пусть хорошее происходит быстрее; нам нужна прозрачность; в начале жизни — хорошо для всех, в конце жизни — верните мои игрушки обратно.

В конце 1990-х гг. два молодых архитектора, потрясенные ужасным положением беженцев из районов боевых действий в Косово, отреагировали так, как традиционно реагируют люди: захотели помочь. Но вот способ, который они избрали, был далеко не традиционным. Эти молодые люди создали сеть и предложили инновационный способ обмена идеями, который привлек внимание их коллег-профессионалов. С момента своего создания в 1999 г. благотворительная организация «Архитектура для человечества» собрала тысячи оригинальных архитектурных и проектных идей, помогающих разрешать глобальные, социальные и гуманитарные кризисы. Аналогичные типы сетей, обеспечивающих свободный обмен информацией и ресурсами, могут придать mesh-моделям космическое ускорение.

Кэмерон Синклер и Кейт Стор начали с простого. Они объявили открытый конкурс на проекты жилья для беженцев.

66 MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает J стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая I производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутое и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы,

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает j раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость I путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниями, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компания могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы. Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов. Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Беп-Л ейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Беп-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Беп-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporcorn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязаны формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технар, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюба и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействия с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуются приложить экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. **Уделяйте внимание.** Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.
2. **Реагируйте быстро.** К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.
3. **Будьте честным.** Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленола» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие.

4. **Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе.** Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehзвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если

Глава 5. Мы верим в mesh

«эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером.

5. **Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам).** Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компании будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салона. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструмен-

тами, велосипедами или домами, неизбежно влияет на других клиентов, Я сама повинна в том, что оставляла пустые бутылки из-под воды и газеты в арендованных машинах, когда бегом выскакивала из них, чтобы не опоздать на самолет. Такого рода ошибки неизбежны, но также всегда будут люди, которые предпочитают играть не по правилам.

Одно из решений — внедрить систему оценки репутации, чтобы выявлять пользователей «из группы риска» и взимать с них более высокую плату или ограничивать их выбор. Компания должна найти такую точку равновесия для своего предложения, где права, правила и цены будут соответствовать целевому рынку и поощрять правильное поведение. Второй момент заключается в том, что mesh-модель дает людям возможность почувствовать себя частью некоего сообщества. А ощущение своей принадлежности к группе делает людей чуть более сознательными и ответственными.

В 2009 г. Элинор Остром и Оливер Уильямсон стали лауреатами Нобелевской премии по экономике за исследования, посвященные тому, насколько эффективно группы людей, такие как компании и государственные институты, используют «блага общего доступа». Э. Остром глубоко исследовала создаваемые людьми системы для управления такими долговременными ресурсами, как горные пастбища в Швейцарии, леса в Японии, оросительные системы в Испании и на Филиппинах и др.

Один мой друг столкнулся с поучительной демонстрацией общественного поведения, когда был нанят бразильской электроэнергетической компанией для решения хронической проблемы. Жители бедных бразильских пригородов в массовом порядке незаконно подключались к электросетям, что приносило компании миллионы долларов убытков. Компания пробовала различные карательные меры, но безуспешно. Мой друг обнаружил, что жители не рассматривали незаконное пользование электричеством как хищение: воровство — это когда ты что-то крадешь у друга. Для них же электроэнергетическая компания была чем-то далеким, неизвестным и не заслуживающим доверия.

Глава 5. Мы верим в mesh

Мой друг предложил компании больше участвовать в жизни местных сообществ, чтобы подружиться с ними и завоевать их доверие. Он привел в пример бразильский метрополитен с его низким уровнем краж и попыток бесплатного проезда. Управление метрополитена ловило нарушителей, но не сдавало их в полицию. Вместо этого оно сотрудничало с местными организациями, так называемыми *juntas de vecinos* (уличными комитетами), которые занимаются обеспечением порядка. Если на нарушителя налагается штраф, уличный комитет его оплачивает. Разница между электроэнергетической компанией и управлением метрополитена была в том, что последние уделяли внимание установлению доверительных отношений с местными сообществами и получали от этого весомую отдачу. Как и для управления бразильского метрополитена, для mesh-компаний поддержание высокого уровня доверия и хорошей репутации среди клиентов позволяет уменьшить количество нарушений и смягчить последствия, если они случаются.

Помимо социального давления, которое вступает в игру в mesh-модели, эффективными могут оказаться и меры финансового воздействия. Если кто-то берет в библиотеке книгу и возвращает ее в ужасном состоянии, библиотекарь может закатить глаза и взять этого человека себе на заметку. Но в системе проката автомобилей, велосипедов или инструментов один и тот же физический продукт используется относительно небольшой группой людей, что дает компании возможность оценить состояние, в котором возвращается вещь конкретным клиентом.

Со временем mesh-компания может вознаграждать добросовестное поведение и взимать «налог» за недобросовестное. Например, снизить плату для клиентов, которые возвращают вещи в идеальном состоянии, и повысить ее для тех, кто обращается с вещами менее бережно, чтобы покрыть более высокие затраты на обслуживание и ремонт. Mesh-компании могут даже выделить сегменты клиентов на основании того, как они обращаются с вещами, и привязать к этому свою ценовую политику. Постепенно соотношение затраты—эффективность достигнет

справедливого баланса для каждого отдельно взятого клиента, потому что mesh-компания будет иметь доступ к информации о его индивидуальных «показателях деятельности».

Разумеется, mesh-компаниям должны делать все возможное для того, чтобы создавать чувство общности, поощряющее прямую обратную связь от клиентов и препятствующее неправильному поведению. Компании, которые преуспеют в формировании такой культуры среди своих клиентов, будут щедро вознаграждены во множестве разных аспектов. Поверьте мне в этом.

6

Mesh-модель как экосистема

СОДЕРЖАНИЕ: встретимся в облаках; найдите нишу и займите ее; ваши клиенты и клиенты ваших клиентов; возвращение моды на «Сделай сам»; не спите — приспособляйтесь.

В 2006 г. всеобщее внимание привлек документальный фильм «Кто убил электромобиль?». Фильм включал интервью с голливудскими знаменитостями, в том числе Томом Хэнксом, Александрой Пол и Эдом Бегли-младшим, которые сначала расхваливали, а потом оплакивали свои электромобили EV1. Дело в том, что автоконцерн GM первоначально привлек известных людей к тестированию своих электрокаров, но затем неожиданно отозвал все автомобили и уничтожил их. Создатели фильма обвиняют автопроизводителей, нефтяные компании, а также калифорнийские власти и чиновников из администрации Буша в том, что они уничтожили многообещающую экологически чистую технологию. В конце фильма показывается парковка, где стоят отозванные электромобили. Затем следует несколько драматичных кадров в стиле новостей «60 минут» с Александрой Пол и другими протестующими, которые были арестованы за попытку перегородить дорогу грузовикам, везущим приговоренные к уничтожению электрокары.

III

MESH-МОДЕЛЬ

Определенно, это был далеко не лучший эпизод в благом деле борьбы Соединенных Штатов за защиту окружающей среды, а также в истории американского автопрома, который и без того имеет дурную экологическую репутацию со своими пожирающими бензин внедорожниками. Но есть и другой момент: чтобы создать зрелую, экономически жизнеспособную технологию, такую как электромобили, требуется наличие множества условий и составляющих элементов. Университетские и частные исследователи, государственные регулирующие органы и отраслевые конкуренты должны наладить обмен информацией и преследовать общую цель. На месте должны быть все необходимые политические и коммерческие компоненты, чтобы стимулировать создание целой новой инфраструктуры для поддержки электромобилей.

Тем не менее, несмотря на все сложности, уже есть надежда на то, что все части головоломки наконец-то встанут на свои места, отчасти благодаря усилиям компании Better Place («Лучшее место») из Пало-Альто, Калифорния. Генеральный директор Шай Агасси говорит, что он назвал свою компанию в ответ на простой вопрос, который был задан на Международном экономическом форуме в Давосе: «Как мы можем сделать наш мир лучше?» Компании Better Place удалось привлечь ряд партнеров для создания различных частей электромобилей или, как мне нравится думать, их «экосистемы».

Основная задача Better Place — создать и обеспечить функционирование сети станций обслуживания электромобилей для подзарядки и замены аккумуляторов. Электромобиль заезжает на станцию, внешне похожую на автомойку, где роботизированная рука-манипулятор заменяет почти разряженную батарею на заряженную. Для близких поездок по городу будут установлены компактные станции подзарядки, расположенные рядом с домами, магазинами, на парковках и в других удобных местах. Better Place уже договорилась с компанией Renault о производстве электромобилей, а также с правительствами разных стран, таких как Дания и Австралия, и правительством Калифорнии о поддержке развития инфраструктуры. Первая

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

125

страна для запуска проекта — Израиль, где уже построена тысяча станций подзарядки и планируется построить еще больше. Следующая цель после Израиля — Дания.

Как и Интернет, инфраструктура для эксплуатации электромобилей требует своих стандартов. По словам Агасси, компания будет предоставлять услуги, используя модель бизнеса сотовых операторов: водители будут платить за мили так же, как абоненты платят за минуты. Введение стандартов для электромобилей — важная часть головоломки, и особенно трудная для автоиндустрии, где традиционно единственным стандартом по топливу был диаметр отверстия бензобака. Успех также зависит от наличия операционных систем, которые могут взаимодействовать друг с другом и координировать сложные серии операций. Неудивительно, что Better Place сосредоточилась именно на создании операционной системы. Компания была создана внутри технологического сектора — ранее Шай Агасси входил в руководство SAP, ведущего мирового поставщика корпоративного программного обеспечения. На самом деле, как и многие mesh-компании, Better Place является скорее информационной компанией. Данные, необходимые для работы системы, и информация, которую она собирает для улучшения своего сервиса, — основная платформа совместного пользования. Она превосходно приспособлена для того, чтобы сеть Better Place предлагала высококачественные услуги, отчеты о трафике, маршруты, анализ эффективности, а также обратную связь производителям, чтобы улучшать рабочие характеристики электромобилей. Операционная система служит своего рода каркасом, который соединяет все физические элементы платформы совместного пользования, включая аккумуляторы, станции замены и подзарядки аккумуляторов и источники энергии.

Better Place является не только реализующей mesh-модель компанией, но и центром того, что я называю «mesh-экосистемой». Ключевое преимущество такой экосистемы состоит в ее способности полностью интегрировать кластеры партнеров и системы для совместного использования информации.

Приправьте вашу mesh-модель специями. Найдите партнеров

Как было сказано в 1-й главе, увеличенное количество транзакций в mesh-модели по сравнению с традиционной также расширяет возможности партнерства. Для предпринимателя одно из удовольствий от бизнеса в стиле «mesh» состоит в том, что он открывает новые пути для создания партнерств, формирования предложений и совместного вывода продуктов и услуг на рынки. Новые бренды быстро найдут «лакомые места». Они будут присутствовать на нишевых рынках и в местных сообществах и делать привлекательные перекрестные предложения, объединяющие развлечения, сферу питания и другие услуги.

Некоторые категории услуг, такие как транспорт и путешествия, особенно хорошо подходят для создания mesh-экосистем. (Мое персональное предпочтение: чтобы предотвратить вождение в состоянии опьянения, Heineken договорилась со службами такси в крупных городах о создании бесплатного сервиса заказа такси Taxi Magic.) Homeexchange.com может вступить в партнерство с RelayRide, Spride Share или WhipCar, чтобы предложить своим клиентам скидки на услуги местной фирмы автопроката. Как я уже говорила, ресурс по аренде жилья Roomogama заключает договоры с организаторами кинофестивалей и конференций. Сюда вполне можно добавить партнерство со службой проката велосипедов, а также на основе имеющихся данных о клиентах продумать, какие близлежащие рестораны или события могут привлечь внимание любителей кино. Разумеется, прокат велосипедов замечателен сам по себе. Но гораздо более богатые возможности появляются в том случае, если собрать единомышленников и соучастников и сформировать экосистему услуг — прокат других видов спортивного снаряжения и инструментов (тех же гаечных ключей для велосипедов), аренда турбаз и т.д. Грамотная интеграция с другими услугами повышает стоимость отдельных компаний внутри сети. По мере того как партнеры будут накапливать

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

127

информацию о клиентах, они смогут делать более персонализированные предложения. Таким образом, партнеры привлекаются в mesh-экосистемы для того, чтобы предлагать продукты и услуги определенным сегментам клиентов; при этом их предложения — содержание, интонация, упаковка и цена — должны быть ориентированы на этот конкретный рынок.

Интеграция информации из своей собственной и других систем позволяет компаниям улучшить предложение для отдельных групп клиентов. Поскольку mesh-модель обеспечивает интерактивное взаимодействие со всеми сторонами — между компанией, сообществом, которое она обслуживает, и партнерами, — все участники получают поток свежей информации (а в некоторых случаях информация — скоропортящийся продукт). На ее основе компании могут создавать новые стимулы и ожидания, постоянно совершенствовать свои предложения и, как следствие, свои бренды. Вот когда доступ начинает по-настоящему превалировать над собственностью.

Mesh-компании также могут расширить свои горизонты, вступив в игру с неожиданными партнерами. Большинство людей считает, что Американская ассоциация пенсионеров — это просто организация, которая заботится о престарелых людях и их правах. Но мало кто понимает, что это также влиятельная маркетинговая компания, нацеленная на интересное и важное сообщество. Для некоторых mesh-компаний, в частности специализирующихся на аренде жилья или обучении, партнерство с Американской ассоциацией пенсионеров может стать тем самым входным билетом, который откроет перед ней двери к миллионам потенциальных клиентов. Разумеется, отдельно взятое предложение не достигнет миллионов людей сразу же или, возможно, не достигнет никогда. Однако mesh-компании могут творчески подойти к формированию привлекательных предложений для этой категории покупателей, которые в настоящее время тяготеют к крупным розничным продавцам.

Сегодня mesh-компании делают самые первые шаги по формированию таких экосистем для обслуживания различных

рынков. Одним из самых захватывающих занятий для предпринимателей на ближайшее десятилетие будет выявление возможностей и формирование зрелых mesh-экосистем, которые создают оптимальные условия для партнерств, совместного использования информации и ресурсов, а также обслуживания клиентов.

Найдите нишу и займите ее, пока это не сделал кто-то другой

Сравнение с экосистемой позволяет провести несколько полезных для mesh-компаний параллелей. Природа функционирует в виде объединенных друг с другом экосистем. Подлинная их ценность — в том, как все их элементы взаимодействуют между собой для поддержания жизни на протяжении длительных периодов времени, измеряемых тысячелетиями, а не финансовыми кварталами. Вот несколько ключевых аспектов, в которых mesh-экосистемы имитируют природные.

1. Природа не только представляет собой единое целое; она не терпит пустоты. Свободные ниши быстро выявляются и заполняются — принцип, лежащий в основе конкурентной стратегии mesh-компаний.
2. Для природы характерны гибкость и приспособляемость. Смена времен года и природные катастрофы могут нарушать установленный порядок, но системы быстро адаптируются к изменениям. Отдельные компании также становятся более гибкими и устойчивыми внутри mesh-экосистем.
3. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой — они никогда не пропадают впустую. Погибшие растения и животные разлагаются и образуют новую почву. Леса поглощают углекислый газ и выдыхают кислород; люди поступают наоборот. Эти процессы рациональны. Mesh-экосистемы развиваются аналогичным образом — в направлении рациональной утилизации и восстановления доступных ресурсов.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Заполните нишу, используя метод точечной сварки

Поскольку информационная инфраструктура mesh-компаний лучше приспособлена для того, чтобы выявлять потребности и предпочтения клиентов, им гораздо проще находить и заполнять жизнеспособные ниши. Например, Virgin Group преуспевает в создании конкуренции самой себе. Компания запускает большое количество новых проектов — Virgin Media, Virgin Mobile, Virgin Music и др. — с расчетом на то, что не все они будут успешны. Недавно она запустила в Нью-Йорке и Лондоне сервис taxi, который позволяет пассажирам любой авиакомпании бесплатно найти попутчиков для совместных поездок на такси. Кажется, руководителям Virgin Group нравится бросать на стену спагетти и смотреть, прилипнут они или нет. Топ-менеджмент компании ищет ниши, которые могут стать плодородной почвой для взращивания высокоприбыльных клиентов и перспективных рынков. Ресурс P2P-кредитования Prosper обнаружил новую многообещающую нишу, которая образовалась после банковского кризиса. Падение доверия людей к крупным банкам привело к тому, что некоторые обратились к альтернативным источникам кредитования, таким как Prosper. Кроме того, когда рынок ограничил возможности более мелких банков по выдаче местных займов, Prosper сумел частично восполнить этот пробел. Некоторые из банков сами обратились к Prosper за помощью.

Ниши часто возникают тогда, когда клиенты недовольны существующим выбором, как в случае с банками. Аналогична история возникновения ресурса Etsy—социальной сети и биржи произведений декоративно-прикладного искусства, которая была создана после того, как на eBay сформировалось специализированное сообщество клиентов. Одна из главных сложностей для компаний, подобных eBay, заключается в том, чтобы удержать первых и важных клиентов при расширении масштабов деятельности и увеличении потока новых покупателей.

Компании по-разному решают эту проблему. eBay приобрела электронную платежную систему PayPal, что позволило

усовершенствовать ее платформу, тесно интегрировала свои основные сервисы и предложила своим продавцам совершенно новый мир данных. Компания также расширилась за счет новых географических и вертикальных ниш, например запустила чрезвычайно успешный сервис eBay Motors. Но по мере роста eBay смогла обеспечить лишь ограниченную персона-лизацию предложений для более мелких сегментов клиентов. Основатели Etsy воспользовались этим бизнес-феноменом. Они обратили внимание на то, что на eBay собралось много представителей творческих профессий и ремесленников, которые делали ювелирные изделия, одежду, товары для дома, шляпы и другие интересные вещи. Они покупали, продавали, общались между собой, обменивались опытом. Etsy выделила таких ремесленников как растущую нишу и запустила платформу, предназначенную специально для них. Несмотря на то что размер сборов на Etsy ниже, чем на eBay, ее прибыли впечатляют. Etsy—отличный пример компании, которая говорит: «Я могу удовлетворить ваши специфические потребности лучше, чем большой бизнес». Создатели Etsy нашли нишу и создали платформу совместного пользования в стиле «mesh-сети» для сообщества творческих людей. Многие его члены одновременно являются не только продавцами, но и покупателями. Они обеспечивают рециркуляцию денег внутри Etsy, тем самым помогая другим участникам. Члены сообщества делятся между собой деньгами, знаниями и плодами своего труда. Иногда они объединяются, чтобы делать совместные предложения, такие как «Ты вяжешь свитер, а я — шапочку к нему» или «Ты придумываешь комплект одежды, а я делаю для него ювелирные украшения».

В настоящее время Etsy работает над созданием более функциональной социальной сети. Скажем, мужчина из Северной Калифорнии ищет подарок для своей жены, которой очень нравится одежда из шерсти ламы. Поиск на сайте должен автоматически направлять его к ремесленникам, которые не только изготавливают изделия из шерсти лам, но и выращивают этих животных, а потом вручную прядут и окрашивают пряжу.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Журнал *Make*, детище O'Reilly Media, обслуживает близкую по духу нишу. Несмотря на то что так называемые мейкеры, или мастера, — независимые индивидуалисты, вместе они образуют энергичное и динамичное сообщество, в котором ремесленники составляют подгруппу. С точки зрения традиционного рынка мейкеры рассматривались как маргиналы, но для mesh-компаний они могут стать благодатной почвой. Например, проводимая ими ежегодная Ярмарка мастеров — выдающееся событие, которое собирает со всего света мейке-ров, их фанатов и тех, кто хотел бы стать мейкерами. Многие из них идеально подходят на роль ранних последователей и тестировщиков — как правило, эти люди привычны к неудачам и смеются над ними.

Это сообщество включает людей, интересующихся робототехникой, архитектурой, одеждой, кулинарией, парашютами, велосипедами и многими другими вещами. Их волнуют проблемы антропогенной среды, энергетики и транспорта. Это мир неисправимых технических энтузиастов, которые, используя новейшие технологии, хотят мастерить, разбирать, повторно создавать и изобретать все новые завораживающие вещи, которые окружают нас в жизни. Еще одно явление — так называемые хакспейсы (от английского hacker spaces), которые представляют собой физические места, где собираются люди со схожими интересами для работы над совместными проектами. Хакспейсы предоставляют необходимую для этого инфраструктуру: помещения, оборудование, компьютерные сети и т.д.

Даже в тесном мире мейкеров сегодня возникают новые сообщества, например движение «Сделай сам». Интернет-ресурс Instructables предложил простой метод для демонстрации проектов «Сделай сам» и инструкций по изготовлению чего угодно, руководствуясь той идеей, что, если люди научатся делать вещи сами, они будут покупать и импортировать меньше вещей. Редактор журнала *Wired* Крис Андерсон утверждает, что со временем традиционные производители начнут ощущать давление со стороны приверженцев подхода «Сделай сам»,

Prosper

В 2006 г. Крис Лэрсен увидел первые признаки приближающегося шторма. За год до этого заемщики в Соединенных Штатах впервые получили доступ к своим кредитным рейтингам. Несколько лет назад вышла в онлайн Автоматизированная клиринговая палата (Automated Clearing House — ACH), американская система для осуществления электронных расчетов.

Начался бум социальных сетей. «Итак, фундамент для P2P-кредитования заложен», — подумал Крис.

Только что продав свою венчурную фирму E-Loan, Крис Ларсен выступил соучредителем Prosper, интернет-площадки P2P-кредитования, привлекая венчурный капитал свыше \$40 млн.

Prosper предлагает удобную и прозрачную схему получения и выдачи кредитов на личные нужды на условиях значительно более выгодных, чем те, которые предлагаются банками.

Заемщики проходят регистрацию на сайте и выставляют свои заявки на получение займа на аукционной площадке.

Например, кто-то начинает свой бизнес в сфере ландшафтного дизайна или семье нужны деньги, чтобы оплатить обучение дочери в колледже. Заемщики описывают, как они будут использовать деньги, и указывают самый высокий процент, который готовы платить. Кредиторы рассматривают персональные истории заемщиков, репутационные рейтинги соискателей и, если их устраивают условия, выставляют заявки на аукцион с шагом от \$25 до \$25 000. По окончании аукциона Prosper уведомляет победителей и консолидирует предложения с самыми низкими ставками в одну простую ссуду для заемщика.

В настоящее время Prosper является крупнейшим институтом P2P-кредитования в Соединенных Штатах, но недавно он столкнулся с серьезной проблемой. Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) провела предварительное расследование на предмет того, не подпадает ли компания под регулирование банковской деятельности. Компания Prosper утверждала, что является биржей, а не банком, поэтому не обязана, как они, создавать резервы в размере определенного процента от суммы

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

133

выданных ссуд. После года расследования SEC согласилась с позицией Prosper.

Через четыре года, после запуска ресурса в 2006 г. на Prosper уже было 930 000 зарегистрированных кредиторов, а объем выданных кредитов превысил \$190 млн. Сегодня это одна из множества процветающих венчурных компаний пирингового кредитования, первая из которых, Zopa, расширила свою деятельность за пределы Великобритании на Италию и Японию. Все эти компании упрощают доступ к кредитам для заемщиков, а кредиторам предлагают значительно более высокие ставки, чем традиционные банковские депозиты.

В недавно опубликованной статье в *American Banker*, авторитетном отраслевом издании, признавались преимущества этой = системы и рекомендовалось рассматривать пиринговые кредитования, можно назвать Lending Club, SmartyPig, BigCarrot, GreenNote, Kisskissbankbank, Auxmoney и Smava. Эти компании часто фокусируются на конкретных географических регионах или категориях клиентов. По прогнозам, система P2P-кредитования продолжит развиваться быстрыми темпами.

имеющих более простой и менее дорогостоящий доступ к передовым инструментам и технологиям для разработки и создания новых продуктов, а также для ремонта и модернизации старых. Mesh-компании могут оказаться полезными сообществу «Сделай сам» в том, чтобы преодолеть некоторые из финансовых и логистических препятствий, с которыми оно сталкивается. Несмотря на крошечную долю рынка, сообщество «Сделай сам» существенно выросло по сравнению с 2005 г.

Скажите, где у вас болит

Еще один метод открытия новых ниш, которым могут воспользоваться mesh-компании, опирается на выявление «болевых точек» для клиентов. Mesh-компании способны менять правила игры. Чтобы переходный период от владения к доступу не потребовал от клиентов жертв, предприниматели могут предложить массу промежуточных услуг.

Вот один из примеров. Предположим, что отцу семейства нужен автомобиль, чтобы возить детей в школу перед работой. Он представляет, как утром ему придется идти вместе с детьми от дома до гаража автопроката, таща в руках их рюкзаки, коробки с завтраком, автомобильные сиденья, взятые в Netflix фильмы и кучу других вещей. Это лишает весь процесс всякого удобства, даже если машина стоит всего в двух кварталах от дома. Но что, если бы эти вещи можно было хранить или получить на месте парковки? Например, Netflix могла бы доставлять фильмы в почтовый ящик, расположенный непосредственно на парковке, или на планшетный компьютер отца семейства, а близлежащее кафе предложило бы здоровые детские завтраки на вынос. Эти нишевые услуги помогли бы устранить многие из проблем, с которыми сталкивается отец семейства при использовании службы автопроката.

Сегодня появляется все больше веб-сайтов и приложений, которые упрощают практику совместного пользования. Так, недавно в Интернете появился интересный сервис Expanse, который предлагает бесплатный и надежный инструмент

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

для ведения постатейного учета финансовых расходов, осуществляемых разными людьми при совместном пользовании чем-либо. Этот инструмент решает типичные проблемы для людей, которые снимают вместе квартиру, отправляются в совместное путешествие, пользуются одним автомобилем и т. д. Умные компании, такие как Expanse, способны выявить сложности, с которыми сталкиваются отдельные люди и рынки при переходе к mesh-модели, и используют их как возможности для создания успешного бизнеса. Они превращают эти «болевы точки» в перспективные ниши.

Не спите — приспосабливайтесь

Гибкость — одна из ключевых характеристик mesh-компаний. Они структурированы таким образом, чтобы быстро и хорошо приспосабливаться к новым условиям или желаниям потребителей. Когда человек владеет домом или велосипедом, ему сложно поменять модель велосипеда или место жительства. В mesh-компаниях он может легко получить доступ к новой модели велосипеда или широкому выбору загородных домов. По мере того как меняются технологии, государственная политика, типы топлива, цены на авиабилеты и другие условия, mesh-компании могут корректировать свои предложения. Тесная интеграция с партнерами и клиентами позволяет им оперативно пересматривать и адаптировать свои модели.

Благодаря частым и прозрачным контактам с клиентами и партнерами mesh-компании способны уже на ранних этапах выявлять проблемы, тенденции и новые возможности для бизнеса. Затем они могут быстро реагировать на них, чтобы укрепить доверие клиентов или обновить свои предложения. Когда на рынке появились гибридные автомобили, потребители отнеслись к ним с большим скептицизмом. Люди не хотели быть первыми покупателями. Mesh-компании дают возможность ознакомить рынок с новым продуктом, таким как гибридные автомобили, предлагая его клиентам «на пробу». Если продукт получает хороший (или лучше превосходный) прием, клиенты

могут начать пользоваться им регулярно и распространять среди своих друзей и знакомых благоприятные отзывы.

Как и в любом другом бизнесе, ранние энтузиасты — важные союзники mesh-компаний. Дополнительное преимущество mesh-модели состоит в том, что порог для участия (что нужно клиентам, чтобы преодолеть сомнения перед использованием нового продукта), значительно ниже, чем в случае полной покупки. Даже в традиционном ориентированном на продажу бизнесе предложение в mesh-стиле помогает перебороть неприятие новых продуктов. Mesh-предложение может представлять собой некий вариант трайвертайзинга — т.е. клиент должен почувствовать вкус, скажем, к электромобилям без больших финансовых вложений авансом. Более низкий порог для участия создает меньше стресса для новых клиентов и предоставляет компании возможность получить обратную связь от нескольких разных клиентов за короткий промежуток времени.

Посмотрите, как быстро адаптировался ресурс обмена одеждой thredUP к этим маленьким, драгоценным человечкам (их еще называют детьми).

Довольные взрослые люди, получившие в обмен «новые» рубашки, открыли создателям ресурса маленький секрет: дети нуждаются в полной смене гардероба на более регулярной и предсказуемой основе. Другими словами, эти маленькие детки обходятся довольно дорого. Вот оно!

Многообещающая, охватывающая широкий рынок потребность, которая не исчезнет с течением времени. ThredUP слушала и училась. Она использовала уже созданную ею платформу — только сменила фокус и таким образом сохранила большинство своих первоначальных клиентов и приобрела множество новых.

Отходы = пища

Большинство предпринимателей понимают, что, в какой бы стране они ни работали, создание отходов в любой форме — в виде мусора или расточительного отношения к энергии,

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

природным ресурсам и т.д. — неизменно повлечет за собой финансовые последствия. Многие страны, теперь включая и Соединенные Штаты, ужесточают требования к производителям в отношении переработки собственной продукции и повторного использования материалов, а также в отношении оплаты за стороннюю утилизацию их продукции.

Сегодня все компании стремятся оптимизировать свои цепочки создания ценности — то, как создаются и выводятся на рынок их продукты и услуги. В будущем я ожидаю, что такое же внимание будет уделяться «обратной цепочке создания ценности» — извлечению стоимости из восстановленных продуктов и материалов. Производители, розничные продавцы и регулирующие органы уже начинают фокусироваться на создании систем, которые позволят извлекать стоимость из продуктов после окончания их первоначального срока службы. Новая инфраструктура будет обеспечивать возможности модернизации, обслуживания и ремонта таких продуктов. Это существенное изменение должно произойти уже в ближайшем будущем и принести с собой новые большие возможности (и последствия).

Отходы появляются в результате неэффективного применения существующих ресурсов. В бизнесе есть специальный термин для обозначения эффективного использования физических активов — управление доходами (yield management). Например, каждый полет самолета требует определенных финансовых затрат независимо от количества перевозимых пассажиров. Пилот, стюарды и технический персонал должны получать оплату за свой труд независимо от того, везут ли они семь пассажиров или 270. Стоимость топлива и износ самолета одинаковы. Когда самолет взлетает с семью пассажирами на борту, все усилия, затраты и прибыли уходят в отходы. Авиакомпании перепробовали множество разных средств для увеличения загруженности рейсов (к сожалению, включая избыточное бронирование). В отличие от них mesh-компании могут обеспечить превосходное управление доходами. Большой объем получаемой информации о клиентах позволяет им

эффективно, планомерно и прибыльно управлять своими ресурсами (и отходами).

Действительно, утилизация отходов и совместное пользование сырьем и природными ресурсами является критически важным элементом mesh-модели. Совместное использование стальных деталей или самой стали так же важно, как и совместное использование автомобилей. В конце концов, наша планета — это тоже платформа совместного пользования. Особенно эффективно принцип «отходы = пища» воплощается в жизнь в экосистемах mesh-моделей. Ключевыми партнерами в таких экосистемах не обязательно являются те, кто непосредственно участвует в создании предложений для клиентов; это могут быть партнеры, занимающиеся утилизацией «отходов».

Сегодня появляется много новых компаний, предлагающих услуги «бизнес для бизнеса». Они специализируются на переработке и повторном использовании деталей и материалов. Многие производители с подачи правительств начинают перерабатывать по окончании срока службы свою продукцию, которую можно разобрать на запасные части и материалы. Например, RecycleBank в партнерстве с городскими властями реализует поощрительные программы для компаний и граждан за ответственное отношение к утилизации мусора. Организация собирает старую технику и материалы и получает от города деньги за то, что снижает его счета за вывоз мусора на свалки.

Как уже говорилось, в экосистеме mesh-моделей продукты *разрабатываются* с учетом того, что они должны быть долговечными, высокопроизводительными и ремонтнопригодными. Потребность в обслуживании и ремонте таких продуктов создает новые ниши для бизнеса. Компании по прокату велосипедов могут сами предложить услуги по их ремонту и утилизации. Многоцветные детали старых велосипедов будут восстанавливаться и использоваться для ремонта, а одноразовые, такие как сталь и резина, — разбираться на составляющие материалы. Или же такие услуги могут быть предложены сторонними поставщиками. В любом случае при закупках продукции компании будут руководствоваться не только тем,

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

что происходит в начале цепочки создания ценности, но и тем, что происходит в ее конце.

Кластер «бизнес для бизнеса», который формируется внутри mesh-сети, будет создавать и другие долгосрочные преимущества. Возможности заработать деньги на решениях о покупке у компаний гораздо шире, чем у индивидуальных потребителей. Служба проката инструментов будет закупать много инструментов. По мере расширения рынка проката такие компании смогут лучше определять потребности различных групп клиентов, что, в свою очередь, будет влиять на их собственные решения о покупке и в конечном счете на предложения производителей. Опираясь на обратную связь от потребителей, включая данные о фактическом использовании инструментов, компании по их прокату будут иметь больше влияния на производителей, чем индивидуальные потребители. А эти компании как типичные представители mesh-системы будут хотеть долговременных, простых в обслуживании продуктов, которые по окончании срока службы можно будет разобрать на полезные запчасти или пустить на переработку. Не только правительства и представители бизнеса, но и многие люди сегодня понимают, что глобальные экосистемы находятся под угрозой. Они знают, что жить по принципу «проще купить новое, а старое выбросить на свалку» дальше нельзя. В ответ на эту растущую озабоченность некоторые компании изобретают новые оригинальные способы сокращения и утилизации отходов. Мне очень нравятся пакеты и сумочки от Rickshaw Bags, которая изготавливает их из переработанных пластиковых бутылок, преимущественно из-под Coca-Cola. Компания также разработала колоритные многоцветные упаковки для бандеролей, которые называются Round Trip Shipper («круговое путешествие»).

Получив по почте бандероль с заказом от Rickshaw Bags в такой упаковке, вы приклеиваете приложенную к нему оплаченную почтовую марку и опускаете пакет обратно в почтовый ящик. LooptWorks производит свою продукцию, например чехлы для ноутбуков, из обрезков ткани, которые остаются

при производстве одежды и спортивного снаряжения. Goods предлагает клиентам «комплект для восстановления шин», позволяющий дать вторую жизнь старым шинам. Наконец, есть масса интернет-ресурсов, таких как Freecycle, EcofindRRR, Earth911 и британские Reuze и Recycle Now, которые содержат информацию о том, где можно переработать практически все что угодно.

Некоторые розничные продавцы предлагают потребителям небольшие суммы или баллы за сданные в переработку старые модели. Предложение звучит примерно так: «Принесите нам старую вещь. Мы отправим ее на переработку, а вам предоставим 20%-ную скидку на следующую покупку». Таким образом, розничный продавец заручается лояльностью клиента и делает первый шаг к репозиционированию себя как бизнеса, ориентированного на сервис.

Как и компании, отдельные люди также могут достигать более эффективного управления доходами через использование mesh-моделей. Например, WhipCar и Couch-Surfing позволяют человеку извлечь больше стоимости из своего автомобиля и даже из своего дивана при незначительных дополнительных затратах. Персональное управление доходами опирается на информацию и информационные инструменты, которые становятся доступны человеку в результате сотрудничества с mesh-компаниями, что является еще одним преимуществом доступа над владением.

Индивидуальный дизайн для каждого

В будущем именно *клиенты* будут определять состав и структуру обслуживающих их mesh-экосистем. Когда я разговаривала с членами продуктовых кооперативов, одним из главных плюсов они называли возможность влиять на выбор продуктов и поставщиков. Оператор связи Credo предлагает своим клиентам самим решать, на какие благие дела он направит часть своих прибылей. Даже если mesh-компании создают партнерства для обслуживания конкретной местной общины

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

141

или группы клиентов, ваша экосистема будет сильно отличаться от моей. Способ взаимодействия с вами, предложение, интонация и упаковка будут зависеть от ваших индивидуальных потребностей и желаний.

Но, пожалуй, главный положительный момент заключается в том, что по мере своего развития и совершенствования mesh-экосистемы будут не только воплощать в жизнь принцип природных экосистем «отходы = пища», но и способствовать их сохранению и восстановлению, делая всех нас немного богаче.

7

Открытая душа mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: и потом будет создана mesh-сеть, и будет она открытой; что вы скрываете? будьте открытым, и пусть хорошее происходит быстрее; нам нужна прозрачность; в начале жизни — хорошо для всех, в конце жизни — верните мои игрушки обратно.

В конце 1990-х гг. два молодых архитектора, потрясенные ужасным положением беженцев из районов боевых действий в Косово, отреагировали так, как традиционно реагируют люди: захотели помочь. Но вот способ, который они избрали, был далеко не традиционным. Эти молодые люди создали сеть и предложили инновационный способ обмена идеями, который привлек внимание их коллег-профессионалов. С момента своего создания в 1999 г. благотворительная организация «Архитектура для человечества» собрала тысячи оригинальных архитектурных и проектных идей, помогающих разрешать глобальные, социальные и гуманитарные кризисы. Аналогичные типы сетей, обеспечивающих свободный обмен информацией и ресурсами, могут придать mesh-моделям космическое ускорение.

Кэмерон Синклер и Кейт Стор начали с простого. Они объявили открытый конкурс на проекты жилья для беженцев.

К удивлению молодых архитекторов, к ним хлынул поток идей, начиная с домов из легких проволочных конструкций, на месте заполняемых галькой, до дешевых надувных палаток. Следующей инициативой был конкурс на лучший проект передвижной клиники для борьбы со СПИДом в Африке. И снова отреагировали архитекторы со всего мира. Один из них предложил экологически чистую клинику, строительство которой начиналось с посева семян кенафа. Это съедобное растение растет со скоростью около четырех метров в месяц. Через четыре недели могут приезжать врачи. Вместе с местными жителями добровольцы плетут из стеблей кенафа помещение клиники в виде круглой скирды и сверху накрывают ее легковесной крышей. После того как врачи выполняют свою работу, местные жители съедают клинику.

Поток превосходных идей не прекращался, что создавало проблему. Создатели сети хотели, чтобы лучшие проекты могли свободно реализовываться в странах развивающегося мира. Но они были озабочены тем, что некоторые строительные компании могли воспользоваться находящимися в свободном доступе проектами для извлечения прибыли. В эпоху Интернета эта проблема, похоже, волнует всех творческих людей. Как предоставить интеллектуальную собственность в совместное пользование с гарантией того, что кто-нибудь не присвоит себе ее авторство и не будет использовать в ненадлежащих целях?

«Архитектура для человечества» обратилась к организации Creative Commons, созданной Ларри Лессингом, профессором юриспруденции Стэнфордского университета. Предлагая довольно простой механизм лицензирования, Creative Commons позволяет авторам-создателям передать свои произведения в свободное пользование на условиях, определяемых самими авторами. Начиная с 2002 г. компанией Creative Commons было лицензировано более 130 млн произведений в 50 странах мира. Варианты лицензий включают полностью свободное использование, свободное использование на определенных условиях (обычно только в некоммерческих целях) и вариант, аналогичный обычному копирайту.

Для архитекторов Стэнфордская группа разработала элегантное решение — лицензию Creative Commons для развивающихся стран. Используете проект по назначению? Нет проблем. Используете его за пределами стран развивающегося мира? Значит, зарабатываете прибыль. Тогда платите гонорар. По новой лицензии уже построены спортивный комплекс и клиника для лечения СПИДа в Южной Африке.

Потом будет создана сеть, и она будет открытой

Затем «Архитектура для человечества» сделала еще один важный шаг вперед. Чтобы способствовать широкому распространению хороших идей, организация запустила инновационный онлайн-ресурс Open Architecture Network (открытая архитектурная сеть). (Проект был профинансирован в основном за счет премии TED, полученной Кэмероном Синклером в 2006 г.) Отныне архитекторы и другие проектировщики получили возможность свободно сотрудничать через Интернет, наладить обмен идеями и создать базу данных. Этим ресурсом могут воспользоваться не только архитекторы, но и местные сообщества и неправительственные организации, которым требуется разработать нестандартные проекты с учетом местной специфики. По словам сотрудников организации «Архитектура для человечества», проекты — в высшей степени возобновляемый ресурс. Сегодня эта сеть насчитывает 40 000 членов в 80 группах из 25 стран. Их зазорный лозунг: «Проектируйте, наплевав на все».

Зачем создавать платформы общего пользования для свободного обмена идеями и информацией? Когда основное предложение сформировано, традиционная логика бизнеса диктует, что запатентованный подход позволит вам выделиться из рядов конкурентов и защититься от них. Отдельные люди и компании издавна строили бизнес и зарабатывали состояния на том, что патентовали свои изобретения и сохраняли коммерческую тайну.

66 _____ MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

71

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинов вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает J стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая I производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные $-I$ условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутое и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы,

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает j раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию j таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость I путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить:

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попасты в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжат делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

MESH-МОДЕЛЬ

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компании могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы.

Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов.

Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Беп-Л ейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Беп-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Беп-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporcorn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязаны формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технар, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюбителя и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействие с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуются приложить экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. Уделяйте внимание. Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.

2. Реагируйте быстро. К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.

3. Будьте честным. Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленол» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие.

4. **Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе.** Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehзвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если

Глава 5. Мы верим в mesh

«эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером.

5. **Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам).** Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компании будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салона. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструмен-

тами, велосипедами или домами, неизбежно влияет на других клиентов. Я сама повинна в том, что оставляла пустые бутылки из-под воды и газеты в арендованных машинах, когда бегом выскакивала из них, чтобы не опоздать на самолет. Такого рода ошибки неизбежны, но также всегда будут люди, которые предпочитают играть не по правилам.

Одно из решений — внедрить систему оценки репутации, чтобы выявлять пользователей «из группы риска» и взимать с них более высокую плату или ограничивать их выбор. Компания должна найти такую точку равновесия для своего предложения, где права, правила и цены будут соответствовать целевому рынку и поощрять правильное поведение. Второй момент заключается в том, что mesh-модель дает людям возможность почувствовать себя частью некоего сообщества. А ощущение своей принадлежности к группе делает людей чуть более сознательными и ответственными.

В 2009 г. Элинор Остром и Оливер Уильямсон стали лауреатами Нобелевской премии по экономике за исследования, посвященные тому, насколько эффективно группы людей, такие как компании и государственные институты, используют «блага общего доступа». Э. Остром глубоко исследовала создаваемые людьми системы для управления такими долговременными ресурсами, как горные пастбища в Швейцарии, леса в Японии, оросительные системы в Испании и на Филиппинах и др.

Один мой друг столкнулся с поучительной демонстрацией общественного поведения, когда был нанят бразильской электроэнергетической компанией для решения хронической проблемы. Жители бедных бразильских пригородов в массовом порядке незаконно подключались к электросетям, что приносило компании миллионы долларов убытков. Компания пробовала различные карательные меры, но безуспешно. Мой друг обнаружил, что жители не рассматривали незаконное пользование электричеством как хищение: воровство — это когда ты что-то крадешь у друга. Для них же электроэнергетическая компания была чем-то далеким, неизвестным и не заслуживающим доверия.

Глава 5. Мы верим в mesh

Мой друг предложил компании больше участвовать в жизни местных сообществ, чтобы подружиться с ними и завоевать их доверие. Он привел в пример бразильский метрополитен с его низким уровнем краж и попыток бесплатного проезда. Управление метрополитена ловило нарушителей, но не сдавало их в полицию. Вместо этого оно сотрудничало с местными организациями, так называемыми *juntas de vecinos* (уличными комитетами), которые занимаются обеспечением порядка. Если на нарушителя налагается штраф, уличный комитет его оплачивает. Разница между электроэнергетической компанией и управлением метрополитена была в том, что последние уделяли внимание установлению доверительных отношений с местными сообществами и получали от этого весомую отдачу. Как и для управления бразильского метрополитена, для mesh-компаний поддержание высокого уровня доверия и хорошей репутации среди клиентов позволяет уменьшить количество нарушений и смягчить последствия, если они случаются.

Помимо социального давления, которое вступает в игру в mesh-модели, эффективными могут оказаться и меры финансового воздействия. Если кто-то берет в библиотеке книгу и возвращает ее в ужасном состоянии, библиотекарь может закатить глаза и взять этого человека себе на заметку. Но в системе проката автомобилей, велосипедов или инструментов один и тот же физический продукт используется относительно небольшой группой людей, что дает компании возможность оценить состояние, в котором возвращается вещь конкретным клиентом.

Со временем mesh-компания может вознаграждать добросовестное поведение и взимать «налог» за недобросовестное. Например, снизить плату для клиентов, которые возвращают вещи в идеальном состоянии, и повысить ее для тех, кто обращается с вещами менее бережно, чтобы покрыть более высокие затраты на обслуживание и ремонт. Mesh-компании могут даже выделить сегменты клиентов на основании того, как они обращаются с вещами, и привязать к этому свою ценовую политику. Постепенно соотношение затраты—эффективность достигнет

справедливого баланса для каждого отдельно взятого клиента, потому что mesh-компания будет иметь доступ к информации о его индивидуальных «показателях деятельности».

Разумеется, mesh-компаниям должны делать все возможное для того, чтобы создавать чувство общности, поощряющее прямую обратную связь от клиентов и препятствующее неправильному поведению. Компании, которые преуспеют в формировании такой культуры среди своих клиентов, будут щедро вознаграждены во множестве разных аспектов. Поверьте мне в этом.

6

Mesh-модель как экосистема

СОДЕРЖАНИЕ: встретимся в облаках; найдите нишу и займите ее; ваши клиенты и клиенты ваших клиентов; возвращение моды на «Сделай сам»; не спите — приспособляйтесь.

В 2006 г. всеобщее внимание привлек документальный фильм «Кто убил электромобиль?». Фильм включал интервью с голливудскими знаменитостями, в том числе Томом Хэнксом, Александрой Пол и Эдом Бегли-младшим, которые сначала расхваливали, а потом оплакивали свои электромобили EV1. Дело в том, что автоконцерн GM первоначально привлек известных людей к тестированию своих электрокаров, но затем неожиданно отозвал все автомобили и уничтожил их. Создатели фильма обвиняют автопроизводителей, нефтяные компании, а также калифорнийские власти и чиновников из администрации Буша в том, что они уничтожили многообещающую экологически чистую технологию. В конце фильма показывается парковка, где стоят отозванные электромобили. Затем следует несколько драматичных кадров в стиле новостей «60 минут» с Александрой Пол и другими протестующими, которые были арестованы за попытку перегородить дорогу грузовикам, везущим приговоренные к уничтожению электрокары.

III

MESH-МОДЕЛЬ

Определенно, это был далеко не лучший эпизод в благом деле борьбы Соединенных Штатов за защиту окружающей среды, а также в истории американского автопрома, который и без того имеет дурную экологическую репутацию со своими пожирающими бензин внедорожниками. Но есть и другой момент: чтобы создать зрелую, экономически жизнеспособную технологию, такую как электромобили, требуется наличие множества условий и составляющих элементов. Университетские и частные исследователи, государственные регулирующие органы и отраслевые конкуренты должны наладить обмен информацией и преследовать общую цель. На месте должны быть все необходимые политические и коммерческие компоненты, чтобы стимулировать создание целой новой инфраструктуры для поддержки электромобилей.

Тем не менее, несмотря на все сложности, уже есть надежда на то, что все части головоломки наконец-то встанут на свои места, отчасти благодаря усилиям компании Better Place («Лучшее место») из Пало-Альто, Калифорния. Генеральный директор Шай Агасси говорит, что он назвал свою компанию в ответ на простой вопрос, который был задан на Международном экономическом форуме в Давосе: «Как мы можем сделать наш мир лучше?» Компании Better Place удалось привлечь ряд партнеров для создания различных частей электромобилей или, как мне нравится думать, их «экосистемы».

Основная задача Better Place — создать и обеспечить функционирование сети станций обслуживания электромобилей для подзарядки и замены аккумуляторов. Электромобиль заезжает на станцию, внешне похожую на автомойку, где роботизированная рука-манипулятор заменяет почти разряженную батарею на заряженную. Для близких поездок по городу будут установлены компактные станции подзарядки, расположенные рядом с домами, магазинами, на парковках и в других удобных местах. Better Place уже договорилась с компанией Renault о производстве электромобилей, а также с правительствами разных стран, таких как Дания и Австралия, и правительством Калифорнии о поддержке развития инфраструктуры. Первая

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

125

страна для запуска проекта — Израиль, где уже построена тысяча станций подзарядки и планируется построить еще больше. Следующая цель после Израйля — Дания.

Как и Интернет, инфраструктура для эксплуатации электромобилей требует своих стандартов. По словам Агасси, компания будет предоставлять услуги, используя модель бизнеса сотовых операторов: водители будут платить за мили так же, как абоненты платят за минуты. Введение стандартов для электромобилей — важная часть головоломки, и особенно трудная для автоиндустрии, где традиционно единственным стандартом по топливу был диаметр отверстия бензобака. Успех также зависит от наличия операционных систем, которые могут взаимодействовать друг с другом и координировать сложные серии операций. Неудивительно, что Better Place сосредоточилась именно на создании операционной системы. Компания была создана внутри технологического сектора — ранее Шай Агасси входил в руководство SAP, ведущего мирового поставщика корпоративного программного обеспечения. На самом деле, как и многие mesh-компании, Better Place является скорее информационной компанией. Данные, необходимые для работы системы, и информация, которую она собирает для улучшения своего сервиса, — основная платформа совместного пользования. Она превосходно приспособлена для того, чтобы сеть Better Place предлагала высококачественные услуги, отчеты о трафике, маршруты, анализ эффективности, а также обратную связь производителям, чтобы улучшать рабочие характеристики электромобилей. Операционная система служит своего рода каркасом, который соединяет все физические элементы платформы совместного пользования, включая аккумуляторы, станции замены и подзарядки аккумуляторов и источники энергии.

Better Place является не только реализующей mesh-модель компанией, но и центром того, что я называю «mesh-экосистемой». Ключевое преимущество такой экосистемы состоит в ее способности полностью интегрировать кластеры партнеров и системы для совместного использования информации.

Приправьте вашу mesh-модель специями. Найдите партнеров

Как было сказано в 1-й главе, увеличенное количество транзакций в mesh-модели по сравнению с традиционной также расширяет возможности партнерства. Для предпринимателя одно из удовольствий от бизнеса в стиле «mesh» состоит в том, что он открывает новые пути для создания партнерств, формирования предложений и совместного выведения продуктов и услуг на рынки. Новые бренды быстро найдут «лакомые места». Они будут присутствовать на нишевых рынках и в местных сообществах и делать привлекательные перекрестные предложения, объединяющие развлечения, сферу питания и другие услуги.

Некоторые категории услуг, такие как транспорт и путешествия, особенно хорошо подходят для создания mesh-экосистем. (Мое персональное предпочтение: чтобы предотвратить вождение в состоянии опьянения, Heineken договорилась со службами такси в крупных городах о создании бесплатного сервиса заказа такси Taxi Magic.) Homeexchange.com может вступить в партнерство с RelayRide, Spride Share или WhipCar, чтобы предложить своим клиентам скидки на услуги местной фирмы автопроката. Как я уже говорила, ресурс по аренде жилья Roomogama заключает договоры с организаторами кинофестивалей и конференций. Сюда вполне можно добавить партнерство со службой проката велосипедов, а также на основе имеющихся данных о клиентах продумать, какие близлежащие рестораны или события могут привлечь внимание любителей кино. Разумеется, прокат велосипедов замечателен сам по себе. Но гораздо более богатые возможности появляются в том случае, если собрать единомышленников и соучастников и сформировать экосистему услуг — прокат других видов спортивного снаряжения и инструментов (тех же гаечных ключей для велосипедов), аренда турбаз и т.д. Грамотная интеграция с другими услугами повышает стоимость отдельных компаний внутри сети. По мере того как партнеры будут накапливать

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

127

информацию о клиентах, они смогут делать более персонализированные предложения. Таким образом, партнеры привлекаются в mesh-экосистемы для того, чтобы предлагать продукты и услуги определенным сегментам клиентов; при этом их предложения — содержание, интонация, упаковка и цена — должны быть ориентированы на этот конкретный рынок.

Интеграция информации из своей собственной и других систем позволяет компаниям улучшить предложение для отдельных групп клиентов. Поскольку mesh-модель обеспечивает интерактивное взаимодействие со всеми сторонами — между компанией, сообществом, которое она обслуживает, и партнерами, — все участники получают поток свежей информации (а в некоторых случаях информация — скоропортящийся продукт). На ее основе компании могут создавать новые стимулы и ожидания, постоянно совершенствовать свои предложения и, как следствие, свои бренды. Вот когда доступ начинает по-настоящему превалировать над собственностью.

Mesh-компании также могут расширить свои горизонты, вступив в игру с неожиданными партнерами. Большинство людей считает, что Американская ассоциация пенсионеров — это просто организация, которая заботится о престарелых людях и их правах. Но мало кто понимает, что это также влиятельная маркетинговая компания, нацеленная на интересное и важное сообщество. Для некоторых mesh-компаний, в частности специализирующихся на аренде жилья или обучении, партнерство с Американской ассоциацией пенсионеров может стать тем самым входным билетом, который откроет перед ней двери к миллионам потенциальных клиентов. Разумеется, отдельно взятое предложение не достигнет миллионов людей сразу же или, возможно, не достигнет никогда. Однако mesh-компании могут творчески подойти к формированию привлекательных предложений для этой категории покупателей, которые в настоящее время тяготеют к крупным розничным продавцам.

Сегодня mesh-компании делают самые первые шаги по формированию таких экосистем для обслуживания различных

рынков. Одним из самых захватывающих занятий для предпринимателей на ближайшее десятилетие будет выявление возможностей и формирование зрелых mesh-экосистем, которые создают оптимальные условия для партнерств, совместного использования информации и ресурсов, а также обслуживания клиентов.

Найдите нишу и займите ее, пока это не сделал кто-то другой

Сравнение с экосистемой позволяет провести несколько полезных для mesh-компаний параллелей. Природа функционирует в виде объединенных друг с другом экосистем. Подлинная их ценность — в том, как все их элементы взаимодействуют между собой для поддержания жизни на протяжении длительных периодов времени, измеряемых тысячелетиями, а не финансовыми кварталами. Вот несколько ключевых аспектов, в которых mesh-экосистемы имитируют природные.

1. Природа не только представляет собой единое целое; она не терпит пустоты. Свободные ниши быстро выявляются и заполняются — принцип, лежащий в основе конкурентной стратегии mesh-компаний.
2. Для природы характерны гибкость и приспособляемость. Смена времен года и природные катастрофы могут нарушать установленный порядок, но системы быстро адаптируются к изменениям. Отдельные компании также становятся более гибкими и устойчивыми внутри mesh-экосистем.
3. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой — они никогда не пропадают впустую. Погибшие растения и животные разлагаются и образуют новую почву. Леса поглощают углекислый газ и выдыхают кислород; люди поступают наоборот. Эти процессы рациональны. Mesh-экосистемы развиваются аналогичным образом — в направлении рациональной утилизации и восстановления доступных ресурсов.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Заполните нишу, используя метод точечной сварки

Поскольку информационная инфраструктура mesh-компаний лучше приспособлена для того, чтобы выявлять потребности и предпочтения клиентов, им гораздо проще находить и заполнять жизнеспособные ниши. Например, Virgin Group преуспевает в создании конкуренции самой себе. Компания запускает большое количество новых проектов — Virgin Media, Virgin Mobile, Virgin Music и др. — с расчетом на то, что не все они будут успешны. Недавно она запустила в Нью-Йорке и Лондоне сервис taxi, который позволяет пассажирам любой авиакомпании бесплатно найти попутчиков для совместных поездок на такси. Кажется, руководителям Virgin Group нравится бросать на стену спагетти и смотреть, прилипнут они или нет. Топ-менеджмент компании ищет ниши, которые могут стать плодородной почвой для взращивания высокоприбыльных клиентов и перспективных рынков. Ресурс P2P-кредитования Prosper обнаружил новую многообещающую нишу, которая образовалась после банковского кризиса. Падение доверия людей к крупным банкам привело к тому, что некоторые обратились к альтернативным источникам кредитования, таким как Prosper. Кроме того, когда рынок ограничил возможности более мелких банков по выдаче местных займов, Prosper сумел частично восполнить этот пробел. Некоторые из банков сами обратились к Prosper за помощью.

Ниши часто возникают тогда, когда клиенты недовольны существующим выбором, как в случае с банками. Аналогична история возникновения ресурса Etsy—социальной сети и биржи произведений декоративно-прикладного искусства, которая была создана после того, как на eBay сформировалось специализированное сообщество клиентов. Одна из главных сложностей для компаний, подобных eBay, заключается в том, чтобы удержать первых и важных клиентов при расширении масштабов деятельности и увеличении потока новых покупателей.

Компании по-разному решают эту проблему. eBay приобрела электронную платежную систему PayPal, что позволило

усовершенствовать ее платформу, тесно интегрировала свои основные сервисы и предложила своим продавцам совершенно новый мир данных. Компания также расширилась за счет новых географических и вертикальных ниш, например запустила чрезвычайно успешный сервис eBay Motors. Но по мере роста eBay смогла обеспечить лишь ограниченную персона-лизацию предложений для более мелких сегментов клиентов.

Основатели Etsy воспользовались этим бизнес-феноменом. Они обратили внимание на то, что на eBay собралось много представителей творческих профессий и ремесленников, которые делали ювелирные изделия, одежду, товары для дома, шляпы и другие интересные вещи. Они покупали, продавали, общались между собой, обменивались опытом. Etsy выделила таких ремесленников как растущую нишу и запустила платформу, предназначенную специально для них. Несмотря на то что размер сборов на Etsy ниже, чем на eBay, ее прибыли впечатляют. Etsy—отличный пример компании, которая говорит: «Я могу удовлетворить ваши специфические потребности лучше, чем большой бизнес».

Создатели Etsy нашли нишу и создали платформу совместного пользования в стиле «mesh-сети» для сообщества творческих людей. Многие его члены одновременно являются не только продавцами, но и покупателями. Они обеспечивают рециркуляцию денег внутри Etsy, тем самым помогая другим участникам. Члены сообщества делятся между собой деньгами, знаниями и плодами своего труда. Иногда они объединяются, чтобы делать совместные предложения, такие как «Ты вяжешь свитер, а я — шапочку к нему» или «Ты придумываешь комплект одежды, а я делаю для него ювелирные украшения».

В настоящее время Etsy работает над созданием более функциональной социальной сети. Скажем, мужчина из Северной Калифорнии ищет подарок для своей жены, которой очень нравится одежда из шерсти ламы. Поиск на сайте должен автоматически направлять его к ремесленникам, которые не только изготавливают изделия из шерсти лам, но и выращивают этих животных, а потом вручную прядут и окрашивают пряжу.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Журнал *Make*, детище O'Reilly Media, обслуживает близкую по духу нишу. Несмотря на то что так называемые мейкеры, или мастера, — независимые индивидуалисты, вместе они образуют энергичное и динамичное сообщество, в котором ремесленники составляют подгруппу. С точки зрения традиционного рынка мейкеры рассматривались как маргиналы, но для mesh-компаний они могут стать благодатной почвой. Например, проводимая ими ежегодная Ярмарка мастеров — выдающееся событие, которое собирает со всего света мейке-ров, их фанатов и тех, кто хотел бы стать мейкерами. Многие из них идеально подходят на роль ранних последователей и тестировщиков — как правило, эти люди привычны к неудачам и смеются над ними.

Это сообщество включает людей, интересующихся робототехникой, архитектурой, одеждой, кулинарией, парашютами, велосипедами и многими другими вещами. Их волнуют проблемы антропогенной среды, энергетики и транспорта. Это мир неисправимых технических энтузиастов, которые, используя новейшие технологии, хотят мастерить, разбирать, повторно создавать и изобретать все новые завораживающие вещи, которые окружают нас в жизни. Еще одно явление — так называемые хакспейсы (от английского hacker spaces), которые представляют собой физические места, где собираются люди со схожими интересами для работы над совместными проектами. Хакспейсы предоставляют необходимую для этого инфраструктуру: помещения, оборудование, компьютерные сети и т.д.

Даже в тесном мире мейкеров сегодня возникают новые сообщества, например движение «Сделай сам». Интернет-ресурс Instructables предложил простой метод для демонстрации проектов «Сделай сам» и инструкций по изготовлению чего угодно, руководствуясь той идеей, что, если люди научатся делать вещи сами, они будут покупать и импортировать меньше вещей. Редактор журнала *Wired* Крис Андерсон утверждает, что со временем традиционные производители начнут ощущать давление со стороны приверженцев подхода «Сделай сам»,

Prosper

В 2006 г. Крис Лэрсен увидел первые признаки приближающегося шторма. За год до этого заемщики в Соединенных Штатах впервые получили доступ к своим кредитным рейтингам. Несколько лет назад вышла в онлайн Автоматизированная клиринговая палата (Automated Clearing House — ACH), американская система для осуществления электронных расчетов.

Начался бум социальных сетей. «Итак, фундамент для P2P-кредитования заложен», — подумал Крис.

Только что продав свою венчурную фирму E-Loan, Крис Ларсен выступил соучредителем Prosper, интернет-площадки P2P-кредитования, привлекшей венчурный капитал свыше \$40 млн.

Prosper предлагает удобную и прозрачную схему получения и выдачи кредитов на личные нужды на условиях значительно более выгодных, чем те, которые предлагаются банками.

Заемщики проходят регистрацию на сайте и выставляют свои заявки на получение займа на аукционной площадке.

Например, кто-то начинает свой бизнес в сфере ландшафтного дизайна или семье нужны деньги, чтобы оплатить обучение дочери в колледже. Заемщики описывают, как они будут использовать деньги, и указывают самый высокий процент, который готовы платить. Кредиторы рассматривают персональные истории заемщиков, репутационные рейтинги соискателей и, если их устраивают условия, выставляют заявки на аукцион с шагом от \$25 до \$25 000. По окончании аукциона Prosper уведомляет победителей и консолидирует предложения с самыми низкими ставками в одну простую ссуду для заемщика.

В настоящее время Prosper является крупнейшим институтом P2P-кредитования в Соединенных Штатах, но недавно он столкнулся с серьезной проблемой. Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) провела предварительное расследование на предмет того, не подпадает ли компания под регулирование банковской деятельности. Компания Prosper утверждала, что является биржей, а не банком, поэтому не обязана, как они, создавать резервы в размере определенного процента от суммы

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

133

выданных ссуд. После года расследования SEC согласилась с позиций Prosper.

Через четыре года, после запуска ресурса в 2006 г. на Prosper уже было 930 000 зарегистрированных кредиторов, а объем выданных кредитов превысил \$190 млн. Сегодня это одна из множества процветающих венчурных компаний пирингового кредитования, первая из которых, Zora, расширила свою деятельность за пределы Великобритании на Италию и Японию. Все эти компании упрощают доступ к кредитам для заемщиков, а кредиторам предлагают значительно более высокие ставки, чем традиционные банковские депозиты.

В недавно опубликованной статье в *American Banker*, авторитетном отраслевом издании, признавались преимущества этой = системы и рекомендовалось рассматривать пиринговые кредитования, можно назвать Lending Club, SmartyPig, BigCarrot, GreenNote, Kisskissbankbank, Auxmoney и Smava. Эти компании часто фокусируются на конкретных географических регионах или категориях клиентов. По прогнозам, система P2P-кредитования продолжит развиваться быстрыми темпами.

имеющих более простой и менее дорогостоящий доступ к передовым инструментам и технологиям для разработки и создания новых продуктов, а также для ремонта и модернизации старых. Mesh-компании могут оказаться полезными сообществу «Сделай сам» в том, чтобы преодолеть некоторые из финансовых и логистических препятствий, с которыми оно сталкивается. Несмотря на крошечную долю рынка, сообщество «Сделай сам» существенно выросло по сравнению с 2005 г.

Скажите, где у вас болит

Еще один метод открытия новых ниш, которым могут воспользоваться mesh-компании, опирается на выявление «болевых точек» для клиентов. Mesh-компании способны менять правила игры. Чтобы переходный период от владения к доступу не потребовал от клиентов жертв, предприниматели могут предложить массу промежуточных услуг.

Вот один из примеров. Предположим, что отцу семейства нужен автомобиль, чтобы возить детей в школу перед работой. Он представляет, как утром ему придется идти вместе с детьми от дома до гаража автопроката, таща в руках их рюкзаки, коробки с завтраком, автомобильные сиденья, взятые в Netflix фильмы и кучу других вещей. Это лишает весь процесс всякого удобства, даже если машина стоит всего в двух кварталах от дома. Но что, если бы эти вещи можно было хранить или получить на месте парковки? Например, Netflix могла бы доставлять фильмы в почтовый ящик, расположенный непосредственно на парковке, или на планшетный компьютер отца семейства, а близлежащее кафе предложило бы здоровые детские завтраки на вынос. Эти нишевые услуги помогли бы устранить многие из проблем, с которыми сталкивается отец семейства при использовании службы автопроката.

Сегодня появляется все больше веб-сайтов и приложений, которые упрощают практику совместного пользования. Так, недавно в Интернете появился интересный сервис Expanse, который предлагает бесплатный и надежный инструмент

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

для ведения постатейного учета финансовых расходов, осуществляемых разными людьми при совместном пользовании чем-либо. Этот инструмент решает типичные проблемы для людей, которые снимают вместе квартиру, отправляются в совместное путешествие, пользуются одним автомобилем и т. д. Умные компании, такие как Expanse, способны выявить сложности, с которыми сталкиваются отдельные люди и рынки при переходе к mesh-модели, и используют их как возможности для создания успешного бизнеса. Они превращают эти «болевы точки» в перспективные ниши.

Не спите — приспосабливайтесь

Гибкость — одна из ключевых характеристик mesh-компаний. Они структурированы таким образом, чтобы быстро и хорошо приспосабливаться к новым условиям или желаниям потребителей. Когда человек владеет домом или велосипедом, ему сложно поменять модель велосипеда или место жительства. В mesh-компаниях он может легко получить доступ к новой модели велосипеда или широкому выбору загородных домов. По мере того как меняются технологии, государственная политика, типы топлива, цены на авиабилеты и другие условия, mesh-компании могут корректировать свои предложения. Тесная интеграция с партнерами и клиентами позволяет им оперативно пересматривать и адаптировать свои модели.

Благодаря частым и прозрачным контактам с клиентами и партнерами mesh-компании способны уже на ранних этапах выявлять проблемы, тенденции и новые возможности для бизнеса. Затем они могут быстро реагировать на них, чтобы укрепить доверие клиентов или обновить свои предложения. Когда на рынке появились гибридные автомобили, потребители отнеслись к ним с большим скептицизмом. Люди не хотели быть первыми покупателями. Mesh-компании дают возможность ознакомить рынок с новым продуктом, таким как гибридные автомобили, предлагая его клиентам «на пробу». Если продукт получает хороший (или лучше превосходный) прием, клиенты

могут начать пользоваться им регулярно и распространять среди своих друзей и знакомых благоприятные отзывы.

Как и в любом другом бизнесе, ранние энтузиасты — важные союзники mesh-компаний. Дополнительное преимущество mesh-модели состоит в том, что порог для участия (что нужно клиентам, чтобы преодолеть сомнения перед использованием нового продукта), значительно ниже, чем в случае полной покупки. Даже в традиционном ориентированном на продажу бизнесе предложение в mesh-стиле помогает перебороть неприятие новых продуктов. Mesh-предложение может представлять собой некий вариант трайвертайзинга — т.е. клиент должен почувствовать вкус, скажем, к электромобилям без больших финансовых вложений авансом. Более низкий порог для участия создает меньше стресса для новых клиентов и предоставляет компании возможность получить обратную связь от нескольких разных клиентов за короткий промежуток времени.

Посмотрите, как быстро адаптировался ресурс обмена одеждой thredUP к этим маленьким, драгоценным человечкам (их еще называют детьми).

Довольные взрослые люди, получившие в обмен «новые» рубашки, открыли создателям ресурса маленький секрет: дети нуждаются в полной смене гардероба на более регулярной и предсказуемой основе. Другими словами, эти маленькие детки обходятся довольно дорого. Вот оно!

Многообещающая, охватывающая широкий рынок потребность, которая не исчезнет с течением времени. ThredUP слушала и училась. Она использовала уже созданную ею платформу — только сменила фокус и таким образом сохранила большинство своих первоначальных клиентов и приобрела множество новых.

Отходы = пища

Большинство предпринимателей понимают, что, в какой бы стране они ни работали, создание отходов в любой форме — в виде мусора или расточительного отношения к энергии,

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

природным ресурсам и т.д. — неизменно повлечет за собой финансовые последствия. Многие страны, теперь включая и Соединенные Штаты, ужесточают требования к производителям в отношении переработки собственной продукции и повторного использования материалов, а также в отношении оплаты за стороннюю утилизацию их продукции.

Сегодня все компании стремятся оптимизировать свои цепочки создания ценности — то, как создаются и выводятся на рынок их продукты и услуги. В будущем я ожидаю, что такое же внимание будет уделяться «обратной цепочке создания ценности» — извлечению стоимости из восстановленных продуктов и материалов. Производители, розничные продавцы и регулирующие органы уже начинают фокусироваться на создании систем, которые позволят извлекать стоимость из продуктов после окончания их первоначального срока службы. Новая инфраструктура будет обеспечивать возможности модернизации, обслуживания и ремонта таких продуктов. Это существенное изменение должно произойти уже в ближайшем будущем и принести с собой новые большие возможности (и последствия).

Отходы появляются в результате неэффективного применения существующих ресурсов. В бизнесе есть специальный термин для обозначения эффективного использования физических активов — управление доходами (yield management). Например, каждый полет самолета требует определенных финансовых затрат независимо от количества перевозимых пассажиров. Пилот, стюарды и технический персонал должны получать оплату за свой труд независимо от того, везут ли они семь пассажиров или 270. Стоимость топлива и износ самолета одинаковы. Когда самолет взлетает с семью пассажирами на борту, все усилия, затраты и прибыли уходят в отходы. Авиакомпании перепробовали множество разных средств для увеличения загрузки рейсов (к сожалению, включая избыточное бронирование). В отличие от них mesh-компании могут обеспечить превосходное управление доходами. Большой объем получаемой информации о клиентах позволяет им

эффективно, планомерно и прибыльно управлять своими ресурсами (и отходами).

Действительно, утилизация отходов и совместное пользование сырьем и природными ресурсами является критически важным элементом mesh-модели. Совместное использование стальных деталей или самой стали так же важно, как и совместное использование автомобилей. В конце концов, наша планета — это тоже платформа совместного пользования. Особенно эффективно принцип «отходы = пища» воплощается в жизнь в экосистемах mesh-моделей. Ключевыми партнерами в таких экосистемах не обязательно являются те, кто непосредственно участвует в создании предложений для клиентов; это могут быть партнеры, занимающиеся утилизацией «отходов».

Сегодня появляется много новых компаний, предлагающих услуги «бизнес для бизнеса». Они специализируются на переработке и повторном использовании деталей и материалов. Многие производители с подачи правительств начинают перерабатывать по окончании срока службы свою продукцию, которую можно разобрать на запасные части и материалы. Например, RecycleBank в партнерстве с городскими властями реализует поощрительные программы для компаний и граждан за ответственное отношение к утилизации мусора. Организация собирает старую технику и материалы и получает от города деньги за то, что снижает его счета за вывоз мусора на свалки.

Как уже говорилось, в экосистеме mesh-моделей продукты *разрабатываются* с учетом того, что они должны быть долговечными, высокопроизводительными и ремонтнопригодными. Потребность в обслуживании и ремонте таких продуктов создает новые ниши для бизнеса. Компании по прокату велосипедов могут сами предложить услуги по их ремонту и утилизации. Многоцветные детали старых велосипедов будут восстанавливаться и использоваться для ремонта, а одноразовые, такие как сталь и резина, — разбираться на составляющие материалы. Или же такие услуги могут быть предложены сторонними поставщиками. В любом случае при закупках продукции компании будут руководствоваться не только тем,

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

что происходит в начале цепочки создания ценности, но и тем, что происходит в ее конце.

Кластер «бизнес для бизнеса», который формируется внутри mesh-сети, будет создавать и другие долгосрочные преимущества. Возможности заработать деньги на решениях о покупке у компаний гораздо шире, чем у индивидуальных потребителей. Служба проката инструментов будет закупать много инструментов. По мере расширения рынка проката такие компании смогут лучше определять потребности различных групп клиентов, что, в свою очередь, будет влиять на их собственные решения о покупке и в конечном счете на предложения производителей. Опираясь на обратную связь от потребителей, включая данные о фактическом использовании инструментов, компании по их прокату будут иметь больше влияния на производителей, чем индивидуальные потребители. А эти компании как типичные представители mesh-системы будут хотеть долговременных, простых в обслуживании продуктов, которые по окончании срока службы можно будет разобрать на полезные запчасти или пустить на переработку. Не только правительства и представители бизнеса, но и многие люди сегодня понимают, что глобальные экосистемы находятся под угрозой. Они знают, что жить по принципу «проще купить новое, а старое выбросить на свалку» дальше нельзя. В ответ на эту растущую озабоченность некоторые компании изобретают новые оригинальные способы сокращения и утилизации отходов. Мне очень нравятся пакеты и сумочки от Rickshaw Bags, которая изготавливает их из переработанных пластиковых бутылок, преимущественно из-под Coca-Cola. Компания также разработала колоритные многоцветные упаковки для бандеролей, которые называются Round Trip Shipper («круговое путешествие»).

Получив по почте бандероль с заказом от Riskshaw Bags в такой упаковке, вы приклеиваете приложенную к нему оплаченную почтовую марку и опускаете пакет обратно в почтовый ящик. LooptWorks производит свою продукцию, например чехлы для ноутбуков, из обрезков ткани, которые остаются

НО

MESH-МОДЕЛЬ

при производстве одежды и спортивного снаряжения. Goods предлагает клиентам «комплект для восстановления шин», позволяющий дать вторую жизнь старым шинам. Наконец, есть масса интернет-ресурсов, таких как Freecycle, EcofindRRR, Earth911 и британские Reuze и Recycle Now, которые содержат информацию о том, где можно переработать практически все что угодно.

Некоторые розничные продавцы предлагают потребителям небольшие суммы или баллы за сданные в переработку старые модели. Предложение звучит примерно так: «Принесите нам старую вещь. Мы отправим ее на переработку, а вам предоставим 20%-ную скидку на следующую покупку». Таким образом, розничный продавец заручается лояльностью клиента и делает первый шаг к репозиционированию себя как бизнеса, ориентированного на сервис.

Как и компании, отдельные люди также могут достигать более эффективного управления доходами через использование mesh-моделей. Например, WhipCar и Couch-Surfing позволяют человеку извлечь больше стоимости из своего автомобиля и даже из своего дивана при незначительных дополнительных затратах. Персональное управление доходами опирается на информацию и информационные инструменты, которые становятся доступны человеку в результате сотрудничества с mesh-компаниями, что является еще одним преимуществом доступа над владением.

Индивидуальный дизайн для каждого

В будущем именно *клиенты* будут определять состав и структуру обслуживающих их mesh-экосистем. Когда я разговаривала с членами продуктовых кооперативов, одним из главных плюсов они называли возможность влиять на выбор продуктов и поставщиков. Оператор связи Credo предлагает своим клиентам самим решать, на какие благие дела он направит часть своих прибылей. Даже если mesh-компания создают партнерства для обслуживания конкретной местной общины

или группы клиентов, ваша экосистема будет сильно отличаться от моей. Способ взаимодействия с вами, предложение, интонация и упаковка будут зависеть от ваших индивидуальных потребностей и желаний.

Но, пожалуй, главный положительный момент заключается в том, что по мере своего развития и совершенствования mesh-экосистемы будут не только воплощать в жизнь принцип природных экосистем «отходы = пища», но и способствовать их сохранению и восстановлению, делая всех нас немного богаче.

7

Открытая душа mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: и потом будет создана mesh-сеть, и будет она открытой; что вы скрываете? будьте открытым, и пусть хорошее происходит быстрее; нам нужна прозрачность; в начале жизни — хорошо для всех, в конце жизни — верните мои игрушки обратно.

В конце 1990-х гг. два молодых архитектора, потрясенные ужасным положением беженцев из районов боевых действий в Косово, отреагировали так, как традиционно реагируют люди: захотели помочь. Но вот способ, который они избрали, был далеко не традиционным. Эти молодые люди создали сеть и предложили инновационный способ обмена идеями, который привлек внимание их коллег-профессионалов. С момента своего создания в 1999 г. благотворительная организация «Архитектура для человечества» собрала тысячи оригинальных архитектурных и проектных идей, помогающих разрешать глобальные, социальные и гуманитарные кризисы. Аналогичные типы сетей, обеспечивающих свободный обмен информацией и ресурсами, могут придать mesh-моделям космическое ускорение.

Кэмерон Синклер и Кейт Стор начали с простого. Они объявили открытый конкурс на проекты жилья для беженцев.

К удивлению молодых архитекторов, к ним хлынул поток идей, начиная с домов из легких проволочных конструкций, на месте заполняемых галькой, до дешевых надувных палаток. Следующей инициативой был конкурс на лучший проект передвижной клиники для борьбы со СПИДом в Африке. И снова отреагировали архитекторы со всего мира. Один из них предложил экологически чистую клинику, строительство которой начиналось с посева семян кенафа. Это съедобное растение растет со скоростью около четырех метров в месяц. Через четыре недели могут приезжать врачи. Вместе с местными жителями добровольцы плетут из стеблей кенафа помещение клиники в виде круглой скирды и сверху накрывают ее легковесной крышей. После того как врачи выполняют свою работу, местные жители съедают клинику.

Поток превосходных идей не прекращался, что создавало проблему. Создатели сети хотели, чтобы лучшие проекты могли свободно реализовываться в странах развивающегося мира. Но они были озабочены тем, что некоторые строительные компании могли воспользоваться находящимися в свободном доступе проектами для извлечения прибыли. В эпоху Интернета эта проблема, похоже, волнует всех творческих людей. Как предоставить интеллектуальную собственность в совместное пользование с гарантией того, что кто-нибудь не присвоит себе ее авторство и не будет использовать в ненадлежащих целях?

«Архитектура для человечества» обратилась к организации Creative Commons, созданной Ларри Лессингом, профессором юриспруденции Стэнфордского университета. Предлагая довольно простой механизм лицензирования, Creative Commons позволяет авторам-создателям передать свои произведения в свободное пользование на условиях, определяемых самими авторами. Начиная с 2002 г. компанией Creative Commons было лицензировано более 130 млн произведений в 50 странах мира. Варианты лицензий включают полностью свободное использование, свободное использование на определенных условиях (обычно только в некоммерческих целях) и вариант, аналогичный обычному копирайту.

Для архитекторов Стэнфордская группа разработала элегантное решение — лицензию Creative Commons для развивающихся стран. Используете проект по назначению? Нет проблем. Используете его за пределами стран развивающегося мира? Значит, зарабатываете прибыль. Тогда платите гонорар. По новой лицензии уже построены спортивный комплекс и клиника для лечения СПИДа в Южной Африке.

Потом будет создана сеть, и она будет открытой

Затем «Архитектура для человечества» сделала еще один важный шаг вперед. Чтобы способствовать широкому распространению хороших идей, организация запустила инновационный онлайн-ресурс Open Architecture Network (открытая архитектурная сеть). (Проект был профинансирован в основном за счет премии TED, полученной Кэмероном Синклером в 2006 г.) Отныне архитекторы и другие проектировщики получили возможность свободно сотрудничать через Интернет, наладить обмен идеями и создать базу данных. Этим ресурсом могут воспользоваться не только архитекторы, но и местные сообщества и неправительственные организации, которым требуется разработать нестандартные проекты с учетом местной специфики. По словам сотрудников организации «Архитектура для человечества», проекты — в высшей степени возобновляемый ресурс. Сегодня эта сеть насчитывает 40 000 членов в 80 группах из 25 стран. Их зазорный лозунг: «Проектируйте, наплевав на все».

Зачем создавать платформы общего пользования для свободного обмена идеями и информацией? Когда основное предложение сформировано, традиционная логика бизнеса диктует, что запатентованный подход позволит вам выделиться из рядов конкурентов и защититься от них. Отдельные люди и компании издавна строили бизнес и зарабатывали состояния на том, что патентовали свои изобретения и сохраняли коммерческую тайну.

Например, General Electric контролировала патенты на электрические лампочки, вложила большие деньги в строительство заводов по их производству и затем в течение многих десятилетий зарабатывала прибыли на их штамповке. Sony, Kodak, HP и многие другие играли в ту же игру и выиграли. В случае Kodak Джордж Истман даже решил завести собственных коров, чтобы получать чистый желатин для производства фотоэмульсии. Таким образом, ни одна фотография со дня рождения, выпускного бала или свадьбы не была испорчена из-за некачественного желатина от внешнего поставщика. Господин Истман считал, что Kodak несет прямую ответственность за все аспекты качества фотографий, потому что именно оно делает ее бренд. Со временем такая политика сыграла на руку компании — ее прибыли увеличивались по мере того, как она вытесняла с рынка или приобретала своих поставщиков.

Проприетарные системы контроля несут с собой значительные преимущества, особенно когда бизнес или сектор достигает определенного размера. Владение интеллектуальной собственностью, включая технологические процессы, позволяет компаниям создать существенный защитный барьер от вторжения конкурентов. Действительно, компании часто обеспечивают себе доминирующую позицию в отрасли благодаря контролю над ключевыми идеями и соответствующей цепочкой поставок и распределения.

Проприетарная модель свойственна не только компаниям старого типа. Аналогичные стратегии реализуются успешными брендами нового поколения, такими как Apple, Facebook и Google. Несмотря на то что некоторые из их платформ предлагают разработчикам и клиентам эффективные инструменты совместного пользования, эти компании тщательно охраняют то, что считают своими основными интеллектуальными активами, включая данные о клиентах. Они покупают потенциальных конкурентов или используют преимущества своего размера, чтобы вытеснить их с рынка.

Проприетарные системы контроля дают компаниям возможность напрямую управлять своей цепочкой поставок, осуществ-

66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери

взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные

продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет . автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену • одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной ^ раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таковых фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы.

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попасть в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освобождать наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компания могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

**Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ**

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы. Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов. Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Беп-Л ейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Беп-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Беп-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporcorn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязаны формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технар, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюба и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействия с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуются приложить экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. Уделяйте внимание. Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.

2. Реагируйте быстро. К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.

3. Будьте честным. Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленола» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие.

4. **Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе.** Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehзвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если

Глава 5. Мы верим в mesh

«эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером.

5. **Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам).** Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компании будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салона. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструмен-

тами, велосипедами или домами, неизбежно влияет на других клиентов. Я сама повинна в том, что оставляла пустые бутылки из-под воды и газеты в арендованных машинах, когда бегом выскакивала из них, чтобы не опоздать на самолет. Такого рода ошибки неизбежны, но также всегда будут люди, которые предпочитают играть не по правилам.

Одно из решений — внедрить систему оценки репутации, чтобы выявлять пользователей «из группы риска» и взимать с них более высокую плату или ограничивать их выбор. Компания должна найти такую точку равновесия для своего предложения, где права, правила и цены будут соответствовать целевому рынку и поощрять правильное поведение. Второй момент заключается в том, что mesh-модель дает людям возможность почувствовать себя частью некоего сообщества. А ощущение своей принадлежности к группе делает людей чуть более сознательными и ответственными.

В 2009 г. Элинор Остром и Оливер Уильямсон стали лауреатами Нобелевской премии по экономике за исследования, посвященные тому, насколько эффективно группы людей, такие как компании и государственные институты, используют «блага общего доступа». Э. Остром глубоко исследовала создаваемые людьми системы для управления такими долговременными ресурсами, как горные пастбища в Швейцарии, леса в Японии, оросительные системы в Испании и на Филиппинах и др.

Один мой друг столкнулся с поучительной демонстрацией общественного поведения, когда был нанят бразильской электроэнергетической компанией для решения хронической проблемы. Жители бедных бразильских пригородов в массовом порядке незаконно подключались к электросетям, что приносило компании миллионы долларов убытков. Компания пробовала различные карательные меры, но безуспешно. Мой друг обнаружил, что жители не рассматривали незаконное пользование электричеством как хищение: воровство — это когда ты что-то крадешь у друга. Для них же электроэнергетическая компания была чем-то далеким, неизвестным и не заслуживающим доверия.

Глава 5. Мы верим в mesh

Мой друг предложил компании больше участвовать в жизни местных сообществ, чтобы подружиться с ними и завоевать их доверие. Он привел в пример бразильский метрополитен с его низким уровнем краж и попыток бесплатного проезда. Управление метрополитена ловило нарушителей, но не сдавало их в полицию. Вместо этого оно сотрудничало с местными организациями, так называемыми *juntas de vecinos* (уличными комитетами), которые занимаются обеспечением порядка. Если на нарушителя налагается штраф, уличный комитет его оплачивает. Разница между электроэнергетической компанией и управлением метрополитена была в том, что последние уделяли внимание установлению доверительных отношений с местными сообществами и получали от этого весомую отдачу. Как и для управления бразильского метрополитена, для mesh-компаний поддержание высокого уровня доверия и хорошей репутации среди клиентов позволяет уменьшить количество нарушений и смягчить последствия, если они случаются.

Помимо социального давления, которое вступает в игру в mesh-модели, эффективными могут оказаться и меры финансового воздействия. Если кто-то берет в библиотеке книгу и возвращает ее в ужасном состоянии, библиотекарь может закатить глаза и взять этого человека себе на заметку. Но в системе проката автомобилей, велосипедов или инструментов один и тот же физический продукт используется относительно небольшой группой людей, что дает компании возможность оценить состояние, в котором возвращается вещь конкретным клиентом.

Со временем mesh-компания может вознаграждать добросовестное поведение и взимать «налог» за недобросовестное. Например, снизить плату для клиентов, которые возвращают вещи в идеальном состоянии, и повысить ее для тех, кто обращается с вещами менее бережно, чтобы покрыть более высокие затраты на обслуживание и ремонт. Mesh-компании могут даже выделить сегменты клиентов на основании того, как они обращаются с вещами, и привязать к этому свою ценовую политику. Постепенно соотношение затраты—эффективность достигнет

справедливого баланса для каждого отдельно взятого клиента, потому что mesh-компания будет иметь доступ к информации о его индивидуальных «показателях деятельности».

Разумеется, mesh-компаниям должны делать все возможное для того, чтобы создавать чувство общности, поощряющее прямую обратную связь от клиентов и препятствующее неправильному поведению. Компании, которые преуспеют в формировании такой культуры среди своих клиентов, будут щедро вознаграждены во множестве разных аспектов. Поверьте мне в этом.

6

Mesh-модель как экосистема

СОДЕРЖАНИЕ: встретимся в облаках; найдите нишу и займите ее; ваши клиенты и клиенты ваших клиентов; возвращение моды на «Сделай сам»; не спите — приспособляйтесь.

В 2006 г. всеобщее внимание привлек документальный фильм «Кто убил электромобиль?». Фильм включал интервью с голливудскими знаменитостями, в том числе Томом Хэнксом, Александрой Пол и Эдом Бегли-младшим, которые сначала расхваливали, а потом оплакивали свои электромобили EV1. Дело в том, что автоконцерн GM первоначально привлек известных людей к тестированию своих электрокаров, но затем неожиданно отозвал все автомобили и уничтожил их. Создатели фильма обвиняют автопроизводителей, нефтяные компании, а также калифорнийские власти и чиновников из администрации Буша в том, что они уничтожили многообещающую экологически чистую технологию. В конце фильма показывается парковка, где стоят отозванные электромобили. Затем следует несколько драматичных кадров в стиле новостей «60 минут» с Александрой Пол и другими протестующими, которые были арестованы за попытку перегородить дорогу грузовикам, везущим приговоренные к уничтожению электрокары.

III

MESH-МОДЕЛЬ

Определенно, это был далеко не лучший эпизод в благом деле борьбы Соединенных Штатов за защиту окружающей среды, а также в истории американского автопрома, который и без того имеет дурную экологическую репутацию со своими пожирающими бензин внедорожниками. Но есть и другой момент: чтобы создать зрелую, экономически жизнеспособную технологию, такую как электромобили, требуется наличие множества условий и составляющих элементов. Университетские и частные исследователи, государственные регулирующие органы и отраслевые конкуренты должны наладить обмен информацией и преследовать общую цель. На месте должны быть все необходимые политические и коммерческие компоненты, чтобы стимулировать создание целой новой инфраструктуры для поддержки электромобилей.

Тем не менее, несмотря на все сложности, уже есть надежда на то, что все части головоломки наконец-то встанут на свои места, отчасти благодаря усилиям компании Better Place («Лучшее место») из Пало-Альто, Калифорния. Генеральный директор Шай Агасси говорит, что он назвал свою компанию в ответ на простой вопрос, который был задан на Международном экономическом форуме в Давосе: «Как мы можем сделать наш мир лучше?» Компании Better Place удалось привлечь ряд партнеров для создания различных частей электромобилей или, как мне нравится думать, их «экосистемы».

Основная задача Better Place — создать и обеспечить функционирование сети станций обслуживания электромобилей для подзарядки и замены аккумуляторов. Электромобиль заезжает на станцию, внешне похожую на автомойку, где роботизированная рука-манипулятор заменяет почти разряженную батарею на заряженную. Для близких поездок по городу будут установлены компактные станции подзарядки, расположенные рядом с домами, магазинами, на парковках и в других удобных местах. Better Place уже договорилась с компанией Renault о производстве электромобилей, а также с правительствами разных стран, таких как Дания и Австралия, и правительством Калифорнии о поддержке развития инфраструктуры. Первая

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

125

страна для запуска проекта — Израиль, где уже построена тысяча станций подзарядки и планируется построить еще больше. Следующая цель после Израйля — Дания.

Как и Интернет, инфраструктура для эксплуатации электромобилей требует своих стандартов. По словам Агасси, компания будет предоставлять услуги, используя модель бизнеса сотовых операторов: водители будут платить за мили так же, как абоненты платят за минуты. Введение стандартов для электромобилей — важная часть головоломки, и особенно трудная для автоиндустрии, где традиционно единственным стандартом по топливу был диаметр отверстия бензобака. Успех также зависит от наличия операционных систем, которые могут взаимодействовать друг с другом и координировать сложные серии операций. Неудивительно, что Better Place сосредоточилась именно на создании операционной системы. Компания была создана внутри технологического сектора — ранее Шай Агасси входил в руководство SAP, ведущего мирового поставщика корпоративного программного обеспечения. На самом деле, как и многие mesh-компании, Better Place является скорее информационной компанией. Данные, необходимые для работы системы, и информация, которую она собирает для улучшения своего сервиса, — основная платформа совместного пользования. Она превосходно приспособлена для того, чтобы сеть Better Place предлагала высококачественные услуги, отчеты о трафике, маршруты, анализ эффективности, а также обратную связь производителям, чтобы улучшать рабочие характеристики электромобилей. Операционная система служит своего рода каркасом, который соединяет все физические элементы платформы совместного пользования, включая аккумуляторы, станции замены и подзарядки аккумуляторов и источники энергии.

Better Place является не только реализующей mesh-модель компанией, но и центром того, что я называю «mesh-экосистемой». Ключевое преимущество такой экосистемы состоит в ее способности полностью интегрировать кластеры партнеров и системы для совместного использования информации.

Приправьте вашу mesh-модель специями. Найдите партнеров

Как было сказано в 1-й главе, увеличенное количество транзакций в mesh-модели по сравнению с традиционной также расширяет возможности партнерства. Для предпринимателя одно из удовольствий от бизнеса в стиле «mesh» состоит в том, что он открывает новые пути для создания партнерств, формирования предложений и совместного вывода продуктов и услуг на рынки. Новые бренды быстро найдут «лакомые места». Они будут присутствовать на нишевых рынках и в местных сообществах и делать привлекательные перекрестные предложения, объединяющие развлечения, сферу питания и другие услуги.

Некоторые категории услуг, такие как транспорт и путешествия, особенно хорошо подходят для создания mesh-экосистем. (Мое персональное предпочтение: чтобы предотвратить вождение в состоянии опьянения, Heineken договорилась со службами такси в крупных городах о создании бесплатного сервиса заказа такси Taxi Magic.) Homeexchange.com может вступить в партнерство с RelayRide, Spride Share или WhipCar, чтобы предложить своим клиентам скидки на услуги местной фирмы автопроката. Как я уже говорила, ресурс по аренде жилья Roomogama заключает договоры с организаторами кинофестивалей и конференций. Сюда вполне можно добавить партнерство со службой проката велосипедов, а также на основе имеющихся данных о клиентах продумать, какие близлежащие рестораны или события могут привлечь внимание любителей кино. Разумеется, прокат велосипедов замечателен сам по себе. Но гораздо более богатые возможности появляются в том случае, если собрать единомышленников и соучастников и сформировать экосистему услуг — прокат других видов спортивного снаряжения и инструментов (тех же гаечных ключей для велосипедов), аренда турбаз и т.д. Грамотная интеграция с другими услугами повышает стоимость отдельных компаний внутри сети. По мере того как партнеры будут накапливать

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

127

информацию о клиентах, они смогут делать более персонализированные предложения. Таким образом, партнеры привлекаются в mesh-экосистемы для того, чтобы предлагать продукты и услуги определенным сегментам клиентов; при этом их предложения — содержание, интонация, упаковка и цена — должны быть ориентированы на этот конкретный рынок.

Интеграция информации из своей собственной и других систем позволяет компаниям улучшить предложение для отдельных групп клиентов. Поскольку mesh-модель обеспечивает интерактивное взаимодействие со всеми сторонами — между компанией, сообществом, которое она обслуживает, и партнерами, — все участники получают поток свежей информации (а в некоторых случаях информация — скоропортящийся продукт). На ее основе компании могут создавать новые стимулы и ожидания, постоянно совершенствовать свои предложения и, как следствие, свои бренды. Вот когда доступ начинает по-настоящему превалировать над собственностью.

Mesh-компании также могут расширить свои горизонты, вступив в игру с неожиданными партнерами. Большинство людей считает, что Американская ассоциация пенсионеров — это просто организация, которая заботится о престарелых людях и их правах. Но мало кто понимает, что это также влиятельная маркетинговая компания, нацеленная на интересное и важное сообщество. Для некоторых mesh-компаний, в частности специализирующихся на аренде жилья или обучении, партнерство с Американской ассоциацией пенсионеров может стать тем самым входным билетом, который откроет перед ней двери к миллионным потенциальным клиентам. Разумеется, отдельно взятое предложение не достигнет миллионов людей сразу же или, возможно, не достигнет никогда. Однако mesh-компании могут творчески подойти к формированию привлекательных предложений для этой категории покупателей, которые в настоящее время тяготеют к крупным розничным продавцам.

Сегодня mesh-компании делают самые первые шаги по формированию таких экосистем для обслуживания различных

рынков. Одним из самых захватывающих занятий для предпринимателей на ближайшее десятилетие будет выявление возможностей и формирование зрелых mesh-экосистем, которые создают оптимальные условия для партнерств, совместного использования информации и ресурсов, а также обслуживания клиентов.

Найдите нишу и займите ее, пока это не сделал кто-то другой

Сравнение с экосистемой позволяет провести несколько полезных для mesh-компаний параллелей. Природа функционирует в виде объединенных друг с другом экосистем. Подлинная их ценность — в том, как все их элементы взаимодействуют между собой для поддержания жизни на протяжении длительных периодов времени, измеряемых тысячелетиями, а не финансовыми кварталами. Вот несколько ключевых аспектов, в которых mesh-экосистемы имитируют природные.

1. Природа не только представляет собой единое целое; она не терпит пустоты. Свободные ниши быстро выявляются и заполняются — принцип, лежащий в основе конкурентной стратегии mesh-компаний.
2. Для природы характерны гибкость и приспособляемость. Смена времен года и природные катастрофы могут нарушать установленный порядок, но системы быстро адаптируются к изменениям. Отдельные компании также становятся более гибкими и устойчивыми внутри mesh-экосистем.
3. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой — они никогда не пропадают впустую. Погибшие растения и животные разлагаются и образуют новую почву. Леса поглощают углекислый газ и выдыхают кислород; люди поступают наоборот. Эти процессы рациональны. Mesh-экосистемы развиваются аналогичным образом — в направлении рациональной утилизации и восстановления доступных ресурсов.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Заполните нишу, используя метод точечной сварки

Поскольку информационная инфраструктура mesh-компаний лучше приспособлена для того, чтобы выявлять потребности и предпочтения клиентов, им гораздо проще находить и заполнять жизнеспособные ниши. Например, Virgin Group преуспевает в создании конкуренции самой себе. Компания запускает большое количество новых проектов — Virgin Media, Virgin Mobile, Virgin Music и др. — с расчетом на то, что не все они будут успешны. Недавно она запустила в Нью-Йорке и Лондоне сервис taxi, который позволяет пассажирам любой авиакомпании бесплатно найти попутчиков для совместных поездок на такси. Кажется, руководителям Virgin Group нравится бросать на стену спагетти и смотреть, прилипнут они или нет. Топ-менеджмент компании ищет ниши, которые могут стать плодородной почвой для взращивания высокоприбыльных клиентов и перспективных рынков. Ресурс P2P-кредитования Prosper обнаружил новую многообещающую нишу, которая образовалась после банковского кризиса. Падение доверия людей к крупным банкам привело к тому, что некоторые обратились к альтернативным источникам кредитования, таким как Prosper. Кроме того, когда рынок ограничил возможности более мелких банков по выдаче местных займов, Prosper сумел частично восполнить этот пробел. Некоторые из банков сами обратились к Prosper за помощью.

Ниши часто возникают тогда, когда клиенты недовольны существующим выбором, как в случае с банками. Аналогична история возникновения ресурса Etsy—социальной сети и биржи произведений декоративно-прикладного искусства, которая была создана после того, как на eBay сформировалось специализированное сообщество клиентов. Одна из главных сложностей для компаний, подобных eBay, заключается в том, чтобы удержать первых и важных клиентов при расширении масштабов деятельности и увеличении потока новых покупателей.

Компании по-разному решают эту проблему. eBay приобрела электронную платежную систему PayPal, что позволило

усовершенствовать ее платформу, тесно интегрировала свои основные сервисы и предложила своим продавцам совершенно новый мир данных. Компания также расширилась за счет новых географических и вертикальных ниш, например запустила чрезвычайно успешный сервис eBay Motors. Но по мере роста eBay смогла обеспечить лишь ограниченную персона-лизацию предложений для более мелких сегментов клиентов.

Основатели Etsy воспользовались этим бизнес-феноменом. Они обратили внимание на то, что на eBay собралось много представителей творческих профессий и ремесленников, которые делали ювелирные изделия, одежду, товары для дома, шляпы и другие интересные вещи. Они покупали, продавали, общались между собой, обменивались опытом. Etsy выделила таких ремесленников как растущую нишу и запустила платформу, предназначенную специально для них. Несмотря на то что размер сборов на Etsy ниже, чем на eBay, ее прибыли впечатляют. Etsy—отличный пример компании, которая говорит: «Я могу удовлетворить ваши специфические потребности лучше, чем большой бизнес».

Создатели Etsy нашли нишу и создали платформу совместного пользования в стиле «mesh-сети» для сообщества творческих людей. Многие его члены одновременно являются не только продавцами, но и покупателями. Они обеспечивают рециркуляцию денег внутри Etsy, тем самым помогая другим участникам. Члены сообщества делятся между собой деньгами, знаниями и плодами своего труда. Иногда они объединяются, чтобы делать совместные предложения, такие как «Ты вяжешь свитер, а я — шапочку к нему» или «Ты придумываешь комплект одежды, а я делаю для него ювелирные украшения».

В настоящее время Etsy работает над созданием более функциональной социальной сети. Скажем, мужчина из Северной Калифорнии ищет подарок для своей жены, которой очень нравится одежда из шерсти ламы. Поиск на сайте должен автоматически направлять его к ремесленникам, которые не только изготавливают изделия из шерсти лам, но и выращивают этих животных, а потом вручную прядут и окрашивают пряжу.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Журнал *Make*, детище O'Reilly Media, обслуживает близкую по духу нишу. Несмотря на то что так называемые мейкеры, или мастера, — независимые индивидуалисты, вместе они образуют энергичное и динамичное сообщество, в котором ремесленники составляют подгруппу. С точки зрения традиционного рынка мейкеры рассматривались как маргиналы, но для mesh-компаний они могут стать благодатной почвой. Например, проводимая ими ежегодная Ярмарка мастеров — выдающееся событие, которое собирает со всего света мейке-ров, их фанатов и тех, кто хотел бы стать мейкерами. Многие из них идеально подходят на роль ранних последователей и тестировщиков — как правило, эти люди привычны к неудачам и смеются над ними.

Это сообщество включает людей, интересующихся робототехникой, архитектурой, одеждой, кулинарией, парашютами, велосипедами и многими другими вещами. Их волнуют проблемы антропогенной среды, энергетики и транспорта. Это мир неисправимых технических энтузиастов, которые, используя новейшие технологии, хотят мастерить, разбирать, повторно создавать и изобретать все новые завораживающие вещи, которые окружают нас в жизни. Еще одно явление — так называемые хакспейсы (от английского hacker spaces), которые представляют собой физические места, где собираются люди со схожими интересами для работы над совместными проектами. Хакспейсы предоставляют необходимую для этого инфраструктуру: помещения, оборудование, компьютерные сети и т.д.

Даже в тесном мире мейкеров сегодня возникают новые сообщества, например движение «Сделай сам». Интернет-ресурс Instructables предложил простой метод для демонстрации проектов «Сделай сам» и инструкций по изготовлению чего угодно, руководствуясь той идеей, что, если люди научатся делать вещи сами, они будут покупать и импортировать меньше вещей. Редактор журнала *Wired* Крис Андерсон утверждает, что со временем традиционные производители начнут ощущать давление со стороны приверженцев подхода «Сделай сам»,

Prosper

В 2006 г. Крис Лэрсен увидел первые признаки приближающегося шторма. За год до этого заемщики в Соединенных Штатах впервые получили доступ к своим кредитным рейтингам. Несколько лет назад вышла в онлайн Автоматизированная клиринговая палата (Automated Clearing House — ACH), американская система для осуществления электронных расчетов.

Начался бум социальных сетей. «Итак, фундамент для P2P-кредитования заложен», — подумал Крис.

Только что продав свою венчурную фирму E-Loan, Крис Ларсен выступил соучредителем Prosper, интернет-площадки P2P-кредитования, привлекая венчурный капитал свыше \$40 млн.

Prosper предлагает удобную и прозрачную схему получения и выдачи кредитов на личные нужды на условиях значительно более выгодных, чем те, которые предлагаются банками.

Заемщики проходят регистрацию на сайте и выставляют свои заявки на получение займа на аукционной площадке.

Например, кто-то начинает свой бизнес в сфере ландшафтного дизайна или семье нужны деньги, чтобы оплатить обучение дочери в колледже. Заемщики описывают, как они будут использовать деньги, и указывают самый высокий процент, который готовы платить. Кредиторы рассматривают персональные истории заемщиков, репутационные рейтинги соискателей и, если их устраивают условия, выставляют заявки на аукцион с шагом от \$25 до \$25 000. По окончании аукциона Prosper уведомляет победителей и консолидирует предложения с самыми низкими ставками в одну простую ссуду для заемщика.

В настоящее время Prosper является крупнейшим институтом P2P-кредитования в Соединенных Штатах, но недавно он столкнулся с серьезной проблемой. Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) провела предварительное расследование на предмет того, не подпадает ли компания под регулирование банковской деятельности. Компания Prosper утверждала, что является биржей, а не банком, поэтому не обязана, как они, создавать резервы в размере определенного процента от суммы

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

133

выданных ссуд. После года расследования SEC согласилась с позицией Prosper.

Через четыре года, после запуска ресурса в 2006 г. на Prosper уже было 930 000 зарегистрированных кредиторов, а объем выданных кредитов превысил \$190 млн. Сегодня это одна из множества процветающих венчурных компаний пирингового кредитования, первая из которых, Zora, расширила свою деятельность за пределы Великобритании на Италию и Японию. Все эти компании упрощают доступ к кредитам для заемщиков, а кредиторам предлагают значительно более высокие ставки, чем традиционные банковские депозиты.

В недавно опубликованной статье в *American Banker*, авторитетном отраслевом издании, признавались преимущества этой = системы и рекомендовалось рассматривать пиринговые кредитования, можно назвать Lending Club, SmartyPig, BigCarrot, GreenNote, Kisskissbankbank, Auxmoney и Smava. Эти компании часто фокусируются на конкретных географических регионах или категориях клиентов. По прогнозам, система P2P-кредитования продолжит развиваться быстрыми темпами.

имеющих более простой и менее дорогостоящий доступ к передовым инструментам и технологиям для разработки и создания новых продуктов, а также для ремонта и модернизации старых. Mesh-компании могут оказаться полезными сообществу «Сделай сам» в том, чтобы преодолеть некоторые из финансовых и логистических препятствий, с которыми оно сталкивается. Несмотря на крошечную долю рынка, сообщество «Сделай сам» существенно выросло по сравнению с 2005 г.

Скажите, где у вас болит

Еще один метод открытия новых ниш, которым могут воспользоваться mesh-компании, опирается на выявление «болевых точек» для клиентов. Mesh-компании способны менять правила игры. Чтобы переходный период от владения к доступу не потребовал от клиентов жертв, предприниматели могут предложить массу промежуточных услуг.

Вот один из примеров. Предположим, что отцу семейства нужен автомобиль, чтобы возить детей в школу перед работой. Он представляет, как утром ему придется идти вместе с детьми от дома до гаража автопроката, таща в руках их рюкзаки, коробки с завтраком, автомобильные сиденья, взятые в Netflix фильмы и кучу других вещей. Это лишает весь процесс всякого удобства, даже если машина стоит всего в двух кварталах от дома. Но что, если бы эти вещи можно было хранить или получить на месте парковки? Например, Netflix могла бы доставлять фильмы в почтовый ящик, расположенный непосредственно на парковке, или на планшетный компьютер отца семейства, а близлежащее кафе предложило бы здоровые детские завтраки на вынос. Эти нишевые услуги помогли бы устранить многие из проблем, с которыми сталкивается отец семейства при использовании службы автопроката.

Сегодня появляется все больше веб-сайтов и приложений, которые упрощают практику совместного пользования. Так, недавно в Интернете появился интересный сервис Expanse, который предлагает бесплатный и надежный инструмент

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

для ведения постатейного учета финансовых расходов, осуществляемых разными людьми при совместном пользовании чем-либо. Этот инструмент решает типичные проблемы для людей, которые снимают вместе квартиру, отправляются в совместное путешествие, пользуются одним автомобилем и т. д. Умные компании, такие как Expanse, способны выявить сложности, с которыми сталкиваются отдельные люди и рынки при переходе к mesh-модели, и используют их как возможности для создания успешного бизнеса. Они превращают эти «болевы точки» в перспективные ниши.

Не спите — приспосабливайтесь

Гибкость — одна из ключевых характеристик mesh-компаний. Они структурированы таким образом, чтобы быстро и хорошо приспосабливаться к новым условиям или желаниям потребителей. Когда человек владеет домом или велосипедом, ему сложно поменять модель велосипеда или место жительства. В mesh-компаниях он может легко получить доступ к новой модели велосипеда или широкому выбору загородных домов. По мере того как меняются технологии, государственная политика, типы топлива, цены на авиабилеты и другие условия, mesh-компании могут корректировать свои предложения. Тесная интеграция с партнерами и клиентами позволяет им оперативно пересматривать и адаптировать свои модели.

Благодаря частым и прозрачным контактам с клиентами и партнерами mesh-компании способны уже на ранних этапах выявлять проблемы, тенденции и новые возможности для бизнеса. Затем они могут быстро реагировать на них, чтобы укрепить доверие клиентов или обновить свои предложения. Когда на рынке появились гибридные автомобили, потребители отнеслись к ним с большим скептицизмом. Люди не хотели быть первыми покупателями. Mesh-компании дают возможность ознакомить рынок с новым продуктом, таким как гибридные автомобили, предлагая его клиентам «на пробу». Если продукт получает хороший (или лучше превосходный) прием, клиенты

могут начать пользоваться им регулярно и распространять среди своих друзей и знакомых благоприятные отзывы.

Как и в любом другом бизнесе, ранние энтузиасты — важные союзники mesh-компаний. Дополнительное преимущество mesh-модели состоит в том, что порог для участия (что нужно клиентам, чтобы преодолеть сомнения перед использованием нового продукта), значительно ниже, чем в случае полной покупки. Даже в традиционном ориентированном на продажу бизнесе предложение в mesh-стиле помогает перебороть неприятие новых продуктов. Mesh-предложение может представлять собой некий вариант трайвертайзинга — т.е. клиент должен почувствовать вкус, скажем, к электромобилям без больших финансовых вложений авансом. Более низкий порог для участия создает меньше стресса для новых клиентов и предоставляет компании возможность получить обратную связь от нескольких разных клиентов за короткий промежуток времени.

Посмотрите, как быстро адаптировался ресурс обмена одеждой thredUP к этим маленьким, драгоценным человечкам (их еще называют детьми).

Довольные взрослые люди, получившие в обмен «новые» рубашки, открыли создателям ресурса маленький секрет: дети нуждаются в полной смене гардероба на более регулярной и предсказуемой основе. Другими словами, эти маленькие детки обходятся довольно дорого. Вот оно!

Многообещающая, охватывающая широкий рынок потребность, которая не исчезнет с течением времени. ThredUP слушала и училась. Она использовала уже созданную ею платформу — только сменила фокус и таким образом сохранила большинство своих первоначальных клиентов и приобрела множество новых.

Отходы = пища

Большинство предпринимателей понимают, что, в какой бы стране они ни работали, создание отходов в любой форме — в виде мусора или расточительного отношения к энергии,

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

природным ресурсам и т.д. — неизменно повлечет за собой финансовые последствия. Многие страны, теперь включая и Соединенные Штаты, ужесточают требования к производителям в отношении переработки собственной продукции и повторного использования материалов, а также в отношении оплаты за стороннюю утилизацию их продукции.

Сегодня все компании стремятся оптимизировать свои цепочки создания ценности — то, как создаются и выводятся на рынок их продукты и услуги. В будущем я ожидаю, что такое же внимание будет уделяться «обратной цепочке создания ценности» — извлечению стоимости из восстановленных продуктов и материалов. Производители, розничные продавцы и регулирующие органы уже начинают фокусироваться на создании систем, которые позволят извлекать стоимость из продуктов после окончания их первоначального срока службы. Новая инфраструктура будет обеспечивать возможности модернизации, обслуживания и ремонта таких продуктов. Это существенное изменение должно произойти уже в ближайшем будущем и принести с собой новые большие возможности (и последствия).

Отходы появляются в результате неэффективного применения существующих ресурсов. В бизнесе есть специальный термин для обозначения эффективного использования физических активов — управление доходами (yield management). Например, каждый полет самолета требует определенных финансовых затрат независимо от количества перевозимых пассажиров. Пилот, стюарды и технический персонал должны получать оплату за свой труд независимо от того, везут ли они семь пассажиров или 270. Стоимость топлива и износ самолета одинаковы. Когда самолет взлетает с семью пассажирами на борту, все усилия, затраты и прибыли уходят в отходы. Авиакомпании перепробовали множество разных средств для увеличения загруженности рейсов (к сожалению, включая избыточное бронирование). В отличие от них mesh-компании могут обеспечить превосходное управление доходами. Большой объем получаемой информации о клиентах позволяет им

эффективно, планомерно и прибыльно управлять своими ресурсами (и отходами).

Действительно, утилизация отходов и совместное пользование сырьем и природными ресурсами является критически важным элементом mesh-модели. Совместное использование стальных деталей или самой стали так же важно, как и совместное использование автомобилей. В конце концов, наша планета — это тоже платформа совместного пользования. Особенно эффективно принцип «отходы = пища» воплощается в жизнь в экосистемах mesh-моделей. Ключевыми партнерами в таких экосистемах не обязательно являются те, кто непосредственно участвует в создании предложений для клиентов; это могут быть партнеры, занимающиеся утилизацией «отходов».

Сегодня появляется много новых компаний, предлагающих услуги «бизнес для бизнеса». Они специализируются на переработке и повторном использовании деталей и материалов. Многие производители с подачи правительств начинают перерабатывать по окончании срока службы свою продукцию, которую можно разобрать на запасные части и материалы. Например, RecycleBank в партнерстве с городскими властями реализует поощрительные программы для компаний и граждан за ответственное отношение к утилизации мусора. Организация собирает старую технику и материалы и получает от города деньги за то, что снижает его счета за вывоз мусора на свалки.

Как уже говорилось, в экосистеме mesh-моделей продукты *разрабатываются* с учетом того, что они должны быть долговечными, высокопроизводительными и ремонтнопригодными. Потребность в обслуживании и ремонте таких продуктов создает новые ниши для бизнеса. Компании по прокату велосипедов могут сами предложить услуги по их ремонту и утилизации. Многоцветные детали старых велосипедов будут восстанавливаться и использоваться для ремонта, а одноразовые, такие как сталь и резина, — разбираться на составляющие материалы. Или же такие услуги могут быть предложены сторонними поставщиками. В любом случае при закупках продукции компании будут руководствоваться не только тем,

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

что происходит в начале цепочки создания ценности, но и тем, что происходит в ее конце.

Кластер «бизнес для бизнеса», который формируется внутри mesh-сети, будет создавать и другие долгосрочные преимущества. Возможности заработать деньги на решениях о покупке у компаний гораздо шире, чем у индивидуальных потребителей. Служба проката инструментов будет закупать много инструментов. По мере расширения рынка проката такие компании смогут лучше определять потребности различных групп клиентов, что, в свою очередь, будет влиять на их собственные решения о покупке и в конечном счете на предложения производителей. Опираясь на обратную связь от потребителей, включая данные о фактическом использовании инструментов, компании по их прокату будут иметь больше влияния на производителей, чем индивидуальные потребители. А эти компании как типичные представители mesh-системы будут хотеть долговременных, простых в обслуживании продуктов, которые по окончании срока службы можно будет разобрать на полезные запчасти или пустить на переработку. Не только правительства и представители бизнеса, но и многие люди сегодня понимают, что глобальные экосистемы находятся под угрозой. Они знают, что жить по принципу «проще купить новое, а старое выбросить на свалку» дальше нельзя. В ответ на эту растущую озабоченность некоторые компании изобретают новые оригинальные способы сокращения и утилизации отходов. Мне очень нравятся пакеты и сумочки от Rickshaw Bags, которая изготавливает их из переработанных пластиковых бутылок, преимущественно из-под Coca-Cola. Компания также разработала колоритные многоцветные упаковки для бандеролей, которые называются Round Trip Shipper («круговое путешествие»).

Получив по почте бандероль с заказом от Riskshaw Bags в такой упаковке, вы приклеиваете приложенную к нему оплаченную почтовую марку и опускаете пакет обратно в почтовый ящик. LooptWorks производит свою продукцию, например чехлы для ноутбуков, из обрезков ткани, которые остаются

при производстве одежды и спортивного снаряжения. Goods предлагает клиентам «комплект для восстановления шин», позволяющий дать вторую жизнь старым шинам. Наконец, есть масса интернет-ресурсов, таких как Freecycle, EcofindеRRR, Earth911 и британские Reuze и Recycle Now, которые содержат информацию о том, где можно переработать практически все что угодно.

Некоторые розничные продавцы предлагают потребителям небольшие суммы или баллы за сданные в переработку старые модели. Предложение звучит примерно так: «Принесите нам старую вещь. Мы отправим ее на переработку, а вам предоставим 20%-ную скидку на следующую покупку». Таким образом, розничный продавец заручается лояльностью клиента и делает первый шаг к репозиционированию себя как бизнеса, ориентированного на сервис.

Как и компании, отдельные люди также могут достигать более эффективного управления доходами через использование mesh-моделей. Например, WhipCar и Couch-Surfing позволяют человеку извлечь больше стоимости из своего автомобиля и даже из своего дивана при незначительных дополнительных затратах. Персональное управление доходами опирается на информацию и информационные инструменты, которые становятся доступны человеку в результате сотрудничества с mesh-компаниями, что является еще одним преимуществом доступа над владением.

Индивидуальный дизайн для каждого

В будущем именно *клиенты* будут определять состав и структуру обслуживающих их mesh-экосистем. Когда я разговаривала с членами продуктовых кооперативов, одним из главных плюсов они называли возможность влиять на выбор продуктов и поставщиков. Оператор связи Credo предлагает своим клиентам самим решать, на какие благие дела он направит часть своих прибылей. Даже если mesh-компании создают партнерства для обслуживания конкретной местной общины

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

141

или группы клиентов, ваша экосистема будет сильно отличаться от моей. Способ взаимодействия с вами, предложение, интонация и упаковка будут зависеть от ваших индивидуальных потребностей и желаний.

Но, пожалуй, главный положительный момент заключается в том, что по мере своего развития и совершенствования mesh-экосистемы будут не только воплощать в жизнь принцип природных экосистем «отходы = пища», но и способствовать их сохранению и восстановлению, делая всех нас немного богаче.

7

Открытая душа mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: и потом будет создана mesh-сеть, и будет она открытой; что вы скрываете? будьте открытым, и пусть хорошее происходит быстрее; нам нужна прозрачность; в начале жизни — хорошо для всех, в конце жизни — верните мои игрушки обратно.

В конце 1990-х гг. два молодых архитектора, потрясенные ужасным положением беженцев из районов боевых действий в Косово, отреагировали так, как традиционно реагируют люди: захотели помочь. Но вот способ, который они избрали, был далеко не традиционным. Эти молодые люди создали сеть и предложили инновационный способ обмена идеями, который привлек внимание их коллег-профессионалов. С момента своего создания в 1999 г. благотворительная организация «Архитектура для человечества» собрала тысячи оригинальных архитектурных и проектных идей, помогающих разрешать глобальные, социальные и гуманитарные кризисы. Аналогичные типы сетей, обеспечивающих свободный обмен информацией и ресурсами, могут придать mesh-моделям космическое ускорение.

Кэмерон Синклер и Кейт Стор начали с простого. Они объявили открытый конкурс на проекты жилья для беженцев.

III

MESH-МОДЕЛЬ

К удивлению молодых архитекторов, к ним хлынул поток идей, начиная с домов из легких проволочных конструкций, на месте заполняемых галькой, до дешевых надувных палаток. Следующей инициативой был конкурс на лучший проект передвижной клиники для борьбы со СПИДом в Африке. И снова отреагировали архитекторы со всего мира. Один из них предложил экологически чистую клинику, строительство которой начиналось с посева семян кенафа. Это съедобное растение растет со скоростью около четырех метров в месяц. Через четыре недели могут приезжать врачи. Вместе с местными жителями добровольцы плетут из стеблей кенафа помещение клиники в виде круглой скирды и сверху накрывают ее легковесной крышей. После того как врачи выполняют свою работу, местные жители съедают клинику.

Поток превосходных идей не прекращался, что создавало проблему. Создатели сети хотели, чтобы лучшие проекты могли свободно реализовываться в странах развивающегося мира. Но они были озабочены тем, что некоторые строительные компании могли воспользоваться находящимися в свободном доступе проектами для извлечения прибыли. В эпоху Интернета эта проблема, похоже, волнует всех творческих людей. Как предоставить интеллектуальную собственность в совместное пользование с гарантией того, что кто-нибудь не присвоит себе ее авторство и не будет использовать в ненадлежащих целях?

«Архитектура для человечества» обратилась к организации Creative Commons, созданной Ларри Лессингом, профессором юриспруденции Стэнфордского университета. Предлагая довольно простой механизм лицензирования, Creative Commons позволяет авторам-создателям передать свои произведения в свободное пользование на условиях, определяемых самими авторами. Начиная с 2002 г. компанией Creative Commons было лицензировано более 130 млн произведений в 50 странах мира. Варианты лицензий включают полностью свободное использование, свободное использование на определенных условиях (обычно только в некоммерческих целях) и вариант, аналогичный обычному копирайту.

Глава 7. Открытая душа mesh-модели

145

Для архитекторов Стэнфордская группа разработала элегантное решение — лицензию Creative Commons для развивающихся стран. Используете проект по назначению? Нет проблем. Используете его за пределами стран развивающегося мира? Значит, зарабатываете прибыль. Тогда платите гонорар. По новой лицензии уже построены спортивный комплекс и клиника для лечения СПИДа в Южной Африке.

Потом будет создана сеть, и она будет открытой

Затем «Архитектура для человечества» сделала еще один важный шаг вперед. Чтобы способствовать широкому распространению хороших идей, организация запустила инновационный онлайн-ресурс Open Architecture Network (открытая архитектурная сеть). (Проект был профинансирован в основном за счет премии TED, полученной Кэмероном Синклером в 2006 г.) Отныне архитекторы и другие проектировщики получили возможность свободно сотрудничать через Интернет, наладить обмен идеями и создать базу данных. Этим ресурсом могут воспользоваться не только архитекторы, но и местные сообщества и неправительственные организации, которым требуется разработать нестандартные проекты с учетом местной специфики. По словам сотрудников организации «Архитектура для человечества», проекты — в высшей степени возобновляемый ресурс. Сегодня эта сеть насчитывает 40 000 членов в 80 группах из 25 стран. Их зазорный лозунг: «Проектируйте, наплевав на все».

Зачем создавать платформы общего пользования для свободного обмена идеями и информацией? Когда основное предложение сформировано, традиционная логика бизнеса диктует, что запатентованный подход позволит вам выделиться из рядов конкурентов и защититься от них. Отдельные люди и компании издавна строили бизнес и зарабатывали состояния на том, что патентовали свои изобретения и сохраняли коммерческую тайну.

Например, General Electric контролировала патенты на электрические лампочки, вложила большие деньги в строительство заводов по их производству и затем в течение многих десятилетий зарабатывала прибыли на их штамповке. Sony, Kodak, HP и многие другие играли в ту же игру и выиграли. В случае Kodak Джордж Истман даже решил завести собственных коров, чтобы получать чистый желатин для производства фотоэмульсии. Таким образом, ни одна фотография со дня рождения, выпускного бала или свадьбы не была испорчена из-за некачественного желатина от внешнего поставщика. Господин Истман считал, что Kodak несет прямую ответственность за все аспекты качества фотографий, потому что именно оно делает ее бренд. Со временем такая политика сыграла на руку компании — ее прибыли увеличивались по мере того, как она вытесняла с рынка или приобретала своих поставщиков.

Проприетарные системы контроля несут с собой значительные преимущества, особенно когда бизнес или сектор достигает определенного размера. Владение интеллектуальной собственностью, включая технологические процессы, позволяет компаниям создать существенный защитный барьер от вторжения конкурентов. Действительно, компании часто обеспечивают себе доминирующую позицию в отрасли благодаря контролю над ключевыми идеями и соответствующей цепочкой поставок и распределения.

Проприетарная модель свойственна не только компаниям старого типа. Аналогичные стратегии реализуются успешными брендами нового поколения, такими как Apple, Facebook и Google. Несмотря на то что некоторые из их платформ предлагают разработчикам и клиентам эффективные инструменты совместного пользования, эти компании тщательно охраняют то, что считают своими основными интеллектуальными активами, включая данные о клиентах. Они покупают потенциальных конкурентов или используют преимущества своего размера, чтобы вытеснить их с рынка.

Проприетарные системы контроля дают компаниям возможность напрямую управлять своей цепочкой поставок, осуществлять более эффективное управление качеством и затратами, а также снижать риски. Исторически он составлял основу отраслевого регулирования. Наконец, проприетарные системы контроля позволяют частично устранить риски при расширении масштабов деятельности. Прежде чем вы вложите кучу денег в строительство заводов и создание каналов распределения, вам нужно получить гарантию того, что никто не отнимет у вас вашу идею и ваши потенциальные прибыли. Когда Lexmark, Epson, HP или Sony производят принтеры, для которых подходят только «родные» картриджи, таким образом они защищают себя от конкурентов и зарабатывают более высокую прибыль на продаже собственных картриджей.

Однако проприетарные системы контроля, охватывающие всю цепочку, сами по себе несут значительные риски и вполне способны пустить компанию под откос. Со временем они разрушают доверие клиентов, ограничивая их выбор. Компании исчерпывают возможности для расширения рынка и роста. Их целью становится извлечь максимум валовой прибыли и продлить срок жизни быстро созревающей категории. Это делает бренд уязвимым. Необходимость покупать картриджи только у одного производителя иногда вызывает недовольство клиентов, чем может воспользоваться конкурент: если он сделает более привлекательное предложение, очень вероятно, что клиенты уйдут к нему. Как мы увидим в следующей главе, именно это произошло на рынке кинопроката.

Эрозия бренда также ограничивает возможности его расширения. Если клиенты доверяют бренду, они более открыты и в том случае, когда им предлагаются новые продукты и услуги. Но верно и обратное. Если клиенты раздражены тем, что им приходится платить непомерные цены за картриджи к принтерам X, они вряд ли захотят попробовать запускаемую этой компанией новую линейку мониторов.

Наконец, из-за меньшей открытости компаниям гораздо труднее своевременно обновлять свои продукты и услуги. Когда вы воздвигаете забор вокруг своей интеллектуальной собственности, другие тоже строят вокруг нее забор. Компания получает только ту информацию об интересующем ее рынке, которую может собрать сама. Это ограничивает обратную связь и, как следствие, способность компании адаптировать свое предложение. Новые идеи должны исходить изнутри самой организации, где существует тенденция сопротивляться инновациям, угрожающим «хорошо отлаженному механизму». Несмотря на все разговоры о необходимости «мыслить нестандартно», на деле такое мышление внутри компании — большая редкость. Все эти тенденции усиливают друг друга, ускоряя движение по нисходящей спирали.

В начале жизни — хорошо для всех. В конце жизни — верните мои игрушки обратно

Однако имеется масса примеров того, как открытый обмен идеями и информацией значительно ускорял развитие отрасли. Хотя Интернет и социальные сети способствовали активному внедрению открытых моделей разработки, сама идея далеко не нова. В XIX в. в Англии владельцы доменных печей делились друг с другом технической и экономической информацией о печах в отраслевых журналах и на собраниях отраслевой ассоциации. Результатом стали быстрые темпы инноваций и роста производительности в отрасли. Аналогичная тенденция наблюдалась на английских бумажных фабриках в начале 1800-х гг., а также в других отраслях.

Разумеется, более свежий пример — открытая разработка программного обеспечения. Обмениваясь идеями и кодами, разработчики по всему миру сумели быстро улучшить архитектуру, общие характеристики и надежность ПО. Они быстро разрабатывают новые версии и отлаживают их. Сократить время разработки помогают также социальные сети. Некоторые крупнейшие корпорации, такие как немецкий гигант SAP, активно используют их для того, чтобы вовлекать клиентов в выявление проблем, предложение усовершенствований, а также в оказание помощи другим пользователям.

66

MESH-МОДЕЛЬ

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы

привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет . автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену • одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной ^ раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме та же фирма очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы,

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделенные преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компания могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний. Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы. Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов. Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Беп-Л ейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Беп-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Беп-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. В полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязана формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технарь, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюбителя и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействие с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуется приложить экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. Уделяйте внимание. Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.

2. Реагируйте быстро. К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.

3. Будьте честным. Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленола» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие. 4. **Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе.** Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehзвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если

Глава 5. Мы верим в mesh

«эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером. 5. **Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам).** Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компаний будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салона. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструмен-

тами, велосипедами или домами, неизбежно влияет на других клиентов. Я сама повинна в том, что оставляла пустые бутылки из-под воды и газеты в арендованных машинах, когда бегом выскакивала из них, чтобы не опоздать на самолет. Такого рода ошибки неизбежны, но также всегда будут люди, которые предпочитают играть не по правилам.

Одно из решений — внедрить систему оценки репутации, чтобы выявлять пользователей «из группы риска» и взимать с них более высокую плату или ограничивать их выбор. Компания должна найти такую точку равновесия для своего предложения, где права, правила и цены будут соответствовать целевому рынку и поощрять правильное поведение. Второй момент заключается в том, что mesh-модель дает людям возможность почувствовать себя частью некоего сообщества. А ощущение своей принадлежности к группе делает людей чуть более сознательными и ответственными.

В 2009 г. Элинор Остром и Оливер Уильямсон стали лауреатами Нобелевской премии по экономике за исследования, посвященные тому, насколько эффективно группы людей, такие как компании и государственные институты, используют «блага общего доступа». Э. Остром глубоко исследовала создаваемые людьми системы для управления такими долговременными ресурсами, как горные пастбища в Швейцарии, леса в Японии, оросительные системы в Испании и на Филиппинах и др.

Один мой друг столкнулся с поучительной демонстрацией общественного поведения, когда был нанят бразильской электроэнергетической компанией для решения хронической проблемы. Жители бедных бразильских пригородов в массовом порядке незаконно подключались к электросетям, что приносило компании миллионы долларов убытков. Компания пробовала различные карательные меры, но безуспешно. Мой друг обнаружил, что жители не рассматривали незаконное пользование электричеством как хищение: воровство — это когда ты что-то крадешь у друга. Для них же электроэнергетическая компания была чем-то далеким, неизвестным и не заслуживающим доверия.

Глава 5. Мы верим в mesh

Мой друг предложил компании больше участвовать в жизни местных сообществ, чтобы подружиться с ними и завоевать их доверие. Он привел в пример бразильский метрополитен с его низким уровнем краж и попыток бесплатного проезда. Управление метрополитена ловило нарушителей, но не сдавало их в полицию. Вместо этого оно сотрудничало с местными организациями, так называемыми *juntas de vecinos* (уличными комитетами), которые занимаются обеспечением порядка. Если на нарушителя налагается штраф, уличный комитет его оплачивает. Разница между электроэнергетической компанией и управлением метрополитена была в том, что последние уделяли внимание установлению доверительных отношений с местными сообществами и получали от этого весомую отдачу. Как и для управления бразильского метрополитена, для mesh-компаний поддержание высокого уровня доверия и хорошей репутации среди клиентов позволяет уменьшить количество нарушений и смягчить последствия, если они случаются.

Помимо социального давления, которое вступает в игру в mesh-модели, эффективными могут оказаться и меры финансового воздействия. Если кто-то берет в библиотеке книгу и возвращает ее в ужасном состоянии, библиотекарь может закатить глаза и взять этого человека себе на заметку. Но в системе проката автомобилей, велосипедов или инструментов один и тот же физический продукт используется относительно небольшой группой людей, что дает компании возможность оценить состояние, в котором возвращается вещь конкретным клиентом.

Со временем mesh-компания может вознаграждать добросовестное поведение и взимать «налог» за недобросовестное. Например, снизить плату для клиентов, которые возвращают вещи в идеальном состоянии, и повысить ее для тех, кто обращается с вещами менее бережно, чтобы покрыть более высокие затраты на обслуживание и ремонт. Mesh-компании могут даже выделить сегменты клиентов на основании того, как они обращаются с вещами, и привязать к этому свою ценовую политику. Постепенно соотношение затраты—эффективность достигнет

справедливого баланса для каждого отдельно взятого клиента, потому что mesh-компания будет иметь доступ к информации о его индивидуальных «показателях деятельности».

Разумеется, mesh-компаниям должны делать все возможное для того, чтобы создавать чувство общности, поощряющее прямую обратную связь от клиентов и препятствующее неправильному поведению. Компании, которые преуспеют в формировании такой культуры среди своих клиентов, будут щедро вознаграждены во множестве разных аспектов. Поверьте мне в этом.

6

Mesh-модель как экосистема

СОДЕРЖАНИЕ: встретимся в облаках; найдите нишу и займите ее; ваши клиенты и клиенты ваших клиентов; возвращение моды на «Сделай сам»; не спите — приспособляйтесь.

В 2006 г. всеобщее внимание привлек документальный фильм «Кто убил электромобиль?». Фильм включал интервью с голливудскими знаменитостями, в том числе Томом Хэнксом, Александрой Пол и Эдом Бегли-младшим, которые сначала расхваливали, а потом оплакивали свои электромобили EV1. Дело в том, что автоконцерн GM первоначально привлек известных людей к тестированию своих электрокаров, но затем неожиданно отозвал все автомобили и уничтожил их. Создатели фильма обвиняют автопроизводителей, нефтяные компании, а также калифорнийские власти и чиновников из администрации Буша в том, что они уничтожили многообещающую экологически чистую технологию. В конце фильма показывается парковка, где стоят отозванные электромобили. Затем следует несколько драматичных кадров в стиле новостей «60 минут» с Александрой Пол и другими протестующими, которые были арестованы за попытку перегородить дорогу грузовикам, везущим приговоренные к уничтожению электрокары.

III

MESH-МОДЕЛЬ

Определенно, это был далеко не лучший эпизод в благом деле борьбы Соединенных Штатов за защиту окружающей среды, а также в истории американского автопрома, который и без того имеет дурную экологическую репутацию со своими пожирающими бензин внедорожниками. Но есть и другой момент: чтобы создать зрелую, экономически жизнеспособную технологию, такую как электромобили, требуется наличие множества условий и составляющих элементов. Университетские и частные исследователи, государственные регулирующие органы и отраслевые конкуренты должны наладить обмен информацией и преследовать общую цель. На месте должны быть все необходимые политические и коммерческие компоненты, чтобы стимулировать создание целой новой инфраструктуры для поддержки электромобилей.

Тем не менее, несмотря на все сложности, уже есть надежда на то, что все части головоломки наконец-то встанут на свои места, отчасти благодаря усилиям компании Better Place («Лучшее место») из Пало-Альто, Калифорния. Генеральный директор Шай Агасси говорит, что он назвал свою компанию в ответ на простой вопрос, который был задан на Международном экономическом форуме в Давосе: «Как мы можем сделать наш мир лучше?» Компании Better Place удалось привлечь ряд партнеров для создания различных частей электромобилей или, как мне нравится думать, их «экосистемы».

Основная задача Better Place — создать и обеспечить функционирование сети станций обслуживания электромобилей для подзарядки и замены аккумуляторов. Электромобиль заезжает на станцию, внешне похожую на автомойку, где роботизированная рука-манипулятор заменяет почти разряженную батарею на заряженную. Для близких поездок по городу будут установлены компактные станции подзарядки, расположенные рядом с домами, магазинами, на парковках и в других удобных местах. Better Place уже договорилась с компанией Renault о производстве электромобилей, а также с правительствами разных стран, таких как Дания и Австралия, и правительством Калифорнии о поддержке развития инфраструктуры. Первая

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

125

страна для запуска проекта — Израиль, где уже построена тысяча станций подзарядки и планируется построить еще больше. Следующая цель после Израиля — Дания.

Как и Интернет, инфраструктура для эксплуатации электромобилей требует своих стандартов. По словам Агасси, компания будет предоставлять услуги, используя модель бизнеса сотовых операторов: водители будут платить за мили так же, как абоненты платят за минуты. Введение стандартов для электромобилей — важная часть головоломки, и особенно трудная для автоиндустрии, где традиционно единственным стандартом по топливу был диаметр отверстия бензобака. Успех также зависит от наличия операционных систем, которые могут взаимодействовать друг с другом и координировать сложные серии операций. Неудивительно, что Better Place сосредоточилась именно на создании операционной системы. Компания была создана внутри технологического сектора — ранее Шай Агасси входил в руководство SAP, ведущего мирового поставщика корпоративного программного обеспечения. На самом деле, как и многие mesh-компании, Better Place является скорее информационной компанией. Данные, необходимые для работы системы, и информация, которую она собирает для улучшения своего сервиса, — основная платформа совместного пользования. Она превосходно приспособлена для того, чтобы сеть Better Place предлагала высококачественные услуги, отчеты о трафике, маршруты, анализ эффективности, а также обратную связь производителям, чтобы улучшать рабочие характеристики электромобилей. Операционная система служит своего рода каркасом, который соединяет все физические элементы платформы совместного пользования, включая аккумуляторы, станции замены и подзарядки аккумуляторов и источники энергии.

Better Place является не только реализующей mesh-модель компанией, но и центром того, что я называю «mesh-экосистемой». Ключевое преимущество такой экосистемы состоит в ее способности полностью интегрировать кластеры партнеров и системы для совместного использования информации.

Приправьте вашу mesh-модель специями. Найдите партнеров

Как было сказано в 1-й главе, увеличенное количество транзакций в mesh-модели по сравнению с традиционной также расширяет возможности партнерства. Для предпринимателя одно из удовольствий от бизнеса в стиле «mesh» состоит в том, что он открывает новые пути для создания партнерств, формирования предложений и совместного вывода продуктов и услуг на рынки. Новые бренды быстро найдут «лакомые места». Они будут присутствовать на нишевых рынках и в местных сообществах и делать привлекательные перекрестные предложения, объединяющие развлечения, сферу питания и другие услуги.

Некоторые категории услуг, такие как транспорт и путешествия, особенно хорошо подходят для создания mesh-экосистем. (Мое личное предпочтение: чтобы предотвратить вождение в состоянии опьянения, Heineken договорилась со службами такси в крупных городах о создании бесплатного сервиса заказа такси Taxi Magic.) Homeexchange.com может вступить в партнерство с RelayRide, Spride Share или WhipCar, чтобы предложить своим клиентам скидки на услуги местной фирмы автопроката. Как я уже говорила, ресурс по аренде жилья Roomogama заключает договоры с организаторами кинофестивалей и конференций. Сюда вполне можно добавить партнерство со службой проката велосипедов, а также на основе имеющихся данных о клиентах продумать, какие близлежащие рестораны или события могут привлечь внимание любителей кино. Разумеется, прокат велосипедов замечателен сам по себе. Но гораздо более богатые возможности появляются в том случае, если собрать единомышленников и соучастников и сформировать экосистему услуг — прокат других видов спортивного снаряжения и инструментов (тех же гаечных ключей для велосипедов), аренда турбаз и т.д. Грамотная интеграция с другими услугами повышает стоимость отдельных компаний внутри сети. По мере того как партнеры будут накапливать

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

127

информацию о клиентах, они смогут делать более персонализированные предложения. Таким образом, партнеры привлекаются в mesh-экосистемы для того, чтобы предлагать продукты и услуги определенным сегментам клиентов; при этом их предложения — содержание, интонация, упаковка и цена — должны быть ориентированы на этот конкретный рынок.

Интеграция информации из своей собственной и других систем позволяет компаниям улучшить предложение для отдельных групп клиентов. Поскольку mesh-модель обеспечивает интерактивное взаимодействие со всеми сторонами — между компанией, сообществом, которое она обслуживает, и партнерами, — все участники получают поток свежей информации (а в некоторых случаях информация — скоропортящийся продукт). На ее основе компании могут создавать новые стимулы и ожидания, постоянно совершенствовать свои предложения и, как следствие, свои бренды. Вот когда доступ начинает по-настоящему превалировать над собственностью.

Mesh-компании также могут расширить свои горизонты, вступив в игру с неожиданными партнерами. Большинство людей считает, что Американская ассоциация пенсионеров — это просто организация, которая заботится о престарелых людях и их правах. Но мало кто понимает, что это также влиятельная маркетинговая компания, нацеленная на интересное и важное сообщество. Для некоторых mesh-компаний, в частности специализирующихся на аренде жилья или обучении, партнерство с Американской ассоциацией пенсионеров может стать тем самым входным билетом, который откроет перед ней двери к миллионам потенциальных клиентов. Разумеется, отдельно взятое предложение не достигнет миллионов людей сразу же или, возможно, не достигнет никогда. Однако mesh-компании могут творчески подойти к формированию привлекательных предложений для этой категории покупателей, которые в настоящее время тяготеют к крупным розничным продавцам.

Сегодня mesh-компании делают самые первые шаги по формированию таких экосистем для обслуживания различных

рынков. Одним из самых захватывающих занятий для предпринимателей на ближайшее десятилетие будет выявление возможностей и формирование зрелых mesh-экосистем, которые создают оптимальные условия для партнерств, совместного использования информации и ресурсов, а также обслуживания клиентов.

Найдите нишу и займите ее, пока это не сделал кто-то другой

Сравнение с экосистемой позволяет провести несколько полезных для mesh-компаний параллелей. Природа функционирует в виде объединенных друг с другом экосистем. Подлинная их ценность — в том, как все их элементы взаимодействуют между собой для поддержания жизни на протяжении длительных периодов времени, измеряемых тысячелетиями, а не финансовыми кварталами. Вот несколько ключевых аспектов, в которых mesh-экосистемы имитируют природные.

1. Природа не только представляет собой единое целое; она не терпит пустоты. Свободные ниши быстро выявляются и заполняются — принцип, лежащий в основе конкурентной стратегии mesh-компаний.
2. Для природы характерны гибкость и приспособляемость. Смена времен года и природные катастрофы могут нарушать установленный порядок, но системы быстро адаптируются к изменениям. Отдельные компании также становятся более гибкими и устойчивыми внутри mesh-экосистем.
3. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой — они никогда не пропадают впустую. Погибшие растения и животные разлагаются и образуют новую почву. Леса поглощают углекислый газ и выдыхают кислород; люди поступают наоборот. Эти процессы рациональны. Mesh-экосистемы развиваются аналогичным образом — в направлении рациональной утилизации и восстановления доступных ресурсов.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Заполните нишу, используя метод точечной сварки

Поскольку информационная инфраструктура mesh-компаний лучше приспособлена для того, чтобы выявлять потребности и предпочтения клиентов, им гораздо проще находить и заполнять жизнеспособные ниши. Например, Virgin Group преуспевает в создании конкуренции самой себе. Компания запускает большое количество новых проектов — Virgin Media, Virgin Mobile, Virgin Music и др. — с расчетом на то, что не все они будут успешны. Недавно она запустила в Нью-Йорке и Лондоне сервис taxi, который позволяет пассажирам любой авиакомпании бесплатно найти попутчиков для совместных поездок на такси. Кажется, руководителям Virgin Group нравится бросать на стену спагетти и смотреть, прилипнут они или нет. Топ-менеджмент компании ищет ниши, которые могут стать плодородной почвой для взращивания высокоприбыльных клиентов и перспективных рынков. Ресурс P2P-кредитования Prosper обнаружил новую многообещающую нишу, которая образовалась после банковского кризиса. Падение доверия людей к крупным банкам привело к тому, что некоторые обратились к альтернативным источникам кредитования, таким как Prosper. Кроме того, когда рынок ограничил возможности более мелких банков по выдаче местных займов, Prosper сумел частично восполнить этот пробел. Некоторые из банков сами обратились к Prosper за помощью.

Ниши часто возникают тогда, когда клиенты недовольны существующим выбором, как в случае с банками. Аналогична история возникновения ресурса Etsy—социальной сети и биржи произведений декоративно-прикладного искусства, которая была создана после того, как на eBay сформировалось специализированное сообщество клиентов. Одна из главных сложностей для компаний, подобных eBay, заключается в том, чтобы удержать первых и важных клиентов при расширении масштабов деятельности и увеличении потока новых покупателей.

Компании по-разному решают эту проблему. eBay приобрела электронную платежную систему PayPal, что позволило

усовершенствовать ее платформу, тесно интегрировала свои основные сервисы и предложила своим продавцам совершенно новый мир данных.

Компания также расширилась за счет новых географических и вертикальных ниш, например запустила чрезвычайно успешный сервис eBay Motors.

Но по мере роста eBay смогла обеспечить лишь ограниченную персона-лизацию предложений для более мелких сегментов клиентов.

Основатели Etsy воспользовались этим бизнес-феноменом. Они обратили внимание на то, что на eBay собралось много представителей творческих профессий и ремесленников, которые делали ювелирные изделия, одежду, товары для дома, шляпы и другие интересные вещи. Они покупали, продавали, общались между собой, обменивались опытом. Etsy выделила таких ремесленников как растущую нишу и запустила платформу, предназначенную специально для них. Несмотря на то что размер сборов на Etsy ниже, чем на eBay, ее прибыли впечатляют. Etsy—отличный пример компании, которая говорит: «Я могу удовлетворить ваши специфические потребности лучше, чем большой бизнес».

Создатели Etsy нашли нишу и создали платформу совместного пользования в стиле «mesh-сети» для сообщества творческих людей. Многие его члены одновременно являются не только продавцами, но и покупателями. Они обеспечивают рециркуляцию денег внутри Etsy, тем самым помогая другим участникам. Члены сообщества делятся между собой деньгами, знаниями и плодами своего труда. Иногда они объединяются, чтобы делать совместные предложения, такие как «Ты вяжешь свитер, а я — шапочку к нему» или «Ты придумываешь комплект одежды, а я делаю для него ювелирные украшения».

В настоящее время Etsy работает над созданием более функциональной социальной сети. Скажем, мужчина из Северной Калифорнии ищет подарок для своей жены, которой очень нравится одежда из шерсти ламы. Поиск на сайте должен автоматически направлять его к ремесленникам, которые не только изготавливают изделия из шерсти лам, но и выращивают этих животных, а потом вручную прядут и окрашивают пряжу.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Журнал *Make*, детище O'Reilly Media, обслуживает близкую по духу нишу. Несмотря на то что так называемые мейкеры, или мастера, — независимые индивидуалисты, вместе они образуют энергичное и динамичное сообщество, в котором ремесленники составляют подгруппу. С точки зрения традиционного рынка мейкеры рассматривались как маргиналы, но для mesh-компаний они могут стать благодатной почвой. Например, проводимая ими ежегодная Ярмарка мастеров — выдающееся событие, которое собирает со всего света мейке-ров, их фанатов и тех, кто хотел бы стать мейкерами. Многие из них идеально подходят на роль ранних последователей и тестировщиков — как правило, эти люди привычны к неудачам и смеются над ними.

Это сообщество включает людей, интересующихся робототехникой, архитектурой, одеждой, кулинарией, парашютами, велосипедами и многими другими вещами. Их волнуют проблемы антропогенной среды, энергетики и транспорта. Это мир неисправимых технических энтузиастов, которые, используя новейшие технологии, хотят мастерить, разбирать, повторно создавать и изобретать все новые завораживающие вещи, которые окружают нас в жизни. Еще одно явление — так называемые хакспейсы (от английского hacker spaces), которые представляют собой физические места, где собираются люди со схожими интересами для работы над совместными проектами. Хакспейсы предоставляют необходимую для этого инфраструктуру: помещения, оборудование, компьютерные сети и т.д.

Даже в тесном мире мейкеров сегодня возникают новые сообщества, например движение «Сделай сам». Интернет-ресурс Instructables предложил простой метод для демонстрации проектов «Сделай сам» и инструкций по изготовлению чего угодно, руководствуясь той идеей, что, если люди научатся делать вещи сами, они будут покупать и импортировать меньше вещей. Редактор журнала *Wired* Крис Андерсон утверждает, что со временем традиционные производители начнут ощущать давление со стороны приверженцев подхода «Сделай сам»,

Prosper

В 2006 г. Крис Лэрсен увидел первые признаки приближающегося шторма. За год до этого заемщики в Соединенных Штатах впервые получили доступ к своим кредитным рейтингам. Несколько лет назад вышла в онлайн Автоматизированная клиринговая палата (Automated Clearing House — ACH), американская система для осуществления электронных расчетов.

Начался бум социальных сетей. «Итак, фундамент для P2P-кредитования заложен», — подумал Крис.

Только что продав свою венчурную фирму E-Loan, Крис Ларсен выступил соучредителем Prosper, интернет-площадки P2P-кредитования, привлекая венчурный капитал свыше \$40 млн.

Prosper предлагает удобную и прозрачную схему получения и выдачи кредитов на личные нужды на условиях значительно более выгодных, чем те, которые предлагаются банками.

Заемщики проходят регистрацию на сайте и выставляют свои заявки на получение займа на аукционной площадке.

Например, кто-то начинает свой бизнес в сфере ландшафтного дизайна или семье нужны деньги, чтобы оплатить обучение дочери в колледже. Заемщики описывают, как они будут использовать деньги, и указывают самый высокий процент, который готовы платить. Кредиторы рассматривают персональные истории заемщиков, репутационные рейтинги соискателей и, если их устраивают условия, выставляют заявки на аукцион с шагом от \$25 до \$25 000. По окончании аукциона Prosper уведомляет победителей и консолидирует предложения с самыми низкими ставками в одну простую ссуду для заемщика.

В настоящее время Prosper является крупнейшим институтом P2P-кредитования в Соединенных Штатах, но недавно он столкнулся с серьезной проблемой. Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) провела предварительное расследование на предмет того, не подпадает ли компания под регулирование банковской деятельности. Компания Prosper утверждала, что является биржей, а не банком, поэтому не обязана, как они, создавать резервы в размере определенного процента от суммы

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

133

выданных ссуд. После года расследования SEC согласилась с позицией Prosper.

Через четыре года, после запуска ресурса в 2006 г. на Prosper уже было 930 000 зарегистрированных кредиторов, а объем выданных кредитов превысил \$190 млн. Сегодня это одна из множества процветающих венчурных компаний пирингового кредитования, первая из которых, Zora, расширила свою деятельность за пределы Великобритании на Италию и Японию. Все эти компании упрощают доступ к кредитам для заемщиков, а кредиторам предлагают значительно более высокие ставки, чем традиционные банковские депозиты.

В недавно опубликованной статье в *American Banker*, авторитетном отраслевом издании, признавались преимущества этой = системы и рекомендовалось рассматривать пиринговые кредитования, можно назвать Lending Club, SmartyPig, BigCarrot, GreenNote, Kisskissbankbank, Auxmoney и Smava. Эти компании часто фокусируются на конкретных географических регионах или категориях клиентов. По прогнозам, система P2P-кредитования продолжит развиваться быстрыми темпами.

имеющих более простой и менее дорогостоящий доступ к передовым инструментам и технологиям для разработки и создания новых продуктов, а также для ремонта и модернизации старых. Mesh-компании могут оказаться полезными сообществу «Сделай сам» в том, чтобы преодолеть некоторые из финансовых и логистических препятствий, с которыми оно сталкивается. Несмотря на крошечную долю рынка, сообщество «Сделай сам» существенно выросло по сравнению с 2005 г.

Скажите, где у вас болит

Еще один метод открытия новых ниш, которым могут воспользоваться mesh-компании, опирается на выявление «болевых точек» для клиентов. Mesh-компании способны менять правила игры. Чтобы переходный период от владения к доступу не потребовал от клиентов жертв, предприниматели могут предложить массу промежуточных услуг.

Вот один из примеров. Предположим, что отцу семейства нужен автомобиль, чтобы возить детей в школу перед работой. Он представляет, как утром ему придется идти вместе с детьми от дома до гаража автопроката, таща в руках их рюкзаки, коробки с завтраком, автомобильные сиденья, взятые в Netflix фильмы и кучу других вещей. Это лишает весь процесс всякого удобства, даже если машина стоит всего в двух кварталах от дома. Но что, если бы эти вещи можно было хранить или получить на месте парковки? Например, Netflix могла бы доставлять фильмы в почтовый ящик, расположенный непосредственно на парковке, или на планшетный компьютер отца семейства, а близлежащее кафе предложило бы здоровые детские завтраки на вынос. Эти нишевые услуги помогли бы устранить многие из проблем, с которыми сталкивается отец семейства при использовании службы автопроката.

Сегодня появляется все больше веб-сайтов и приложений, которые упрощают практику совместного пользования. Так, недавно в Интернете появился интересный сервис Expanse, который предлагает бесплатный и надежный инструмент

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

для ведения постатейного учета финансовых расходов, осуществляемых разными людьми при совместном пользовании чем-либо. Этот инструмент решает типичные проблемы для людей, которые снимают вместе квартиру, отправляются в совместное путешествие, пользуются одним автомобилем и т. д. Умные компании, такие как Expanse, способны выявить сложности, с которыми сталкиваются отдельные люди и рынки при переходе к mesh-модели, и используют их как возможности для создания успешного бизнеса. Они превращают эти «болевы точки» в перспективные ниши.

Не спите — приспосабливайтесь

Гибкость — одна из ключевых характеристик mesh-компаний. Они структурированы таким образом, чтобы быстро и хорошо приспосабливаться к новым условиям или желаниям потребителей. Когда человек владеет домом или велосипедом, ему сложно поменять модель велосипеда или место жительства. В mesh-компаниях он может легко получить доступ к новой модели велосипеда или широкому выбору загородных домов. По мере того как меняются технологии, государственная политика, типы топлива, цены на авиабилеты и другие условия, mesh-компании могут корректировать свои предложения. Тесная интеграция с партнерами и клиентами позволяет им оперативно пересматривать и адаптировать свои модели.

Благодаря частым и прозрачным контактам с клиентами и партнерами mesh-компании способны уже на ранних этапах выявлять проблемы, тенденции и новые возможности для бизнеса. Затем они могут быстро реагировать на них, чтобы укрепить доверие клиентов или обновить свои предложения. Когда на рынке появились гибридные автомобили, потребители отнеслись к ним с большим скептицизмом. Люди не хотели быть первыми покупателями. Mesh-компании дают возможность ознакомить рынок с новым продуктом, таким как гибридные автомобили, предлагая его клиентам «на пробу». Если продукт получает хороший (или лучше превосходный) прием, клиенты

могут начать пользоваться им регулярно и распространять среди своих друзей и знакомых благоприятные отзывы.

Как и в любом другом бизнесе, ранние энтузиасты — важные союзники mesh-компаний. Дополнительное преимущество mesh-модели состоит в том, что порог для участия (что нужно клиентам, чтобы преодолеть сомнения перед использованием нового продукта), значительно ниже, чем в случае полной покупки. Даже в традиционном ориентированном на продажу бизнесе предложение в mesh-стиле помогает перебороть неприятие новых продуктов. Mesh-предложение может представлять собой некий вариант трайвертайзинга — т.е. клиент должен почувствовать вкус, скажем, к электромобилям без больших финансовых вложений авансом. Более низкий порог для участия создает меньше стресса для новых клиентов и предоставляет компании возможность получить обратную связь от нескольких разных клиентов за короткий промежуток времени.

Посмотрите, как быстро адаптировался ресурс обмена одеждой thredUP к этим маленьким, драгоценным человечкам (их еще называют детьми).

Довольные взрослые люди, получившие в обмен «новые» рубашки, открыли создателям ресурса маленький секрет: дети нуждаются в полной смене гардероба на более регулярной и предсказуемой основе. Другими словами, эти маленькие детки обходятся довольно дорого. Вот оно!

Многообещающая, охватывающая широкий рынок потребность, которая не исчезнет с течением времени. ThredUP слушала и училась. Она использовала уже созданную ею платформу — только сменила фокус и таким образом сохранила большинство своих первоначальных клиентов и приобрела множество новых.

Отходы = пища

Большинство предпринимателей понимают, что, в какой бы стране они ни работали, создание отходов в любой форме — в виде мусора или расточительного отношения к энергии,

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

природным ресурсам и т.д. — неизменно повлечет за собой финансовые последствия. Многие страны, теперь включая и Соединенные Штаты, ужесточают требования к производителям в отношении переработки собственной продукции и повторного использования материалов, а также в отношении оплаты за стороннюю утилизацию их продукции.

Сегодня все компании стремятся оптимизировать свои цепочки создания ценности — то, как создаются и выводятся на рынок их продукты и услуги. В будущем я ожидаю, что такое же внимание будет уделяться «обратной цепочке создания ценности» — извлечению стоимости из восстановленных продуктов и материалов. Производители, розничные продавцы и регулирующие органы уже начинают фокусироваться на создании систем, которые позволят извлекать стоимость из продуктов после окончания их первоначального срока службы. Новая инфраструктура будет обеспечивать возможности модернизации, обслуживания и ремонта таких продуктов. Это существенное изменение должно произойти уже в ближайшем будущем и принести с собой новые большие возможности (и последствия).

Отходы появляются в результате неэффективного применения существующих ресурсов. В бизнесе есть специальный термин для обозначения эффективного использования физических активов — управление доходами (yield management). Например, каждый полет самолета требует определенных финансовых затрат независимо от количества перевозимых пассажиров. Пилот, стюарды и технический персонал должны получать оплату за свой труд независимо от того, везут ли они семь пассажиров или 270. Стоимость топлива и износ самолета одинаковы. Когда самолет взлетает с семью пассажирами на борту, все усилия, затраты и прибыли уходят в отходы. Авиакомпании перепробовали множество разных средств для увеличения загруженности рейсов (к сожалению, включая избыточное бронирование). В отличие от них mesh-компании могут обеспечить превосходное управление доходами. Большой объем получаемой информации о клиентах позволяет им

эффективно, планомерно и прибыльно управлять своими ресурсами (и отходами).

Действительно, утилизация отходов и совместное пользование сырьем и природными ресурсами является критически важным элементом mesh-модели. Совместное использование стальных деталей или самой стали так же важно, как и совместное использование автомобилей. В конце концов, наша планета — это тоже платформа совместного пользования. Особенно эффективно принцип «отходы = пища» воплощается в жизнь в экосистемах mesh-моделей. Ключевыми партнерами в таких экосистемах не обязательно являются те, кто непосредственно участвует в создании предложений для клиентов; это могут быть партнеры, занимающиеся утилизацией «отходов».

Сегодня появляется много новых компаний, предлагающих услуги «бизнес для бизнеса». Они специализируются на переработке и повторном использовании деталей и материалов. Многие производители с подачи правительств начинают перерабатывать по окончании срока службы свою продукцию, которую можно разобрать на запасные части и материалы. Например, RecycleBank в партнерстве с городскими властями реализует поощрительные программы для компаний и граждан за ответственное отношение к утилизации мусора. Организация собирает старую технику и материалы и получает от города деньги за то, что снижает его счета за вывоз мусора на свалки.

Как уже говорилось, в экосистеме mesh-моделей продукты *разрабатываются* с учетом того, что они должны быть долговечными, высокопроизводительными и ремонтнопригодными. Потребность в обслуживании и ремонте таких продуктов создает новые ниши для бизнеса. Компании по прокату велосипедов могут сами предложить услуги по их ремонту и утилизации. Многоцветные детали старых велосипедов будут восстанавливаться и использоваться для ремонта, а одноразовые, такие как сталь и резина, — разбираться на составляющие материалы. Или же такие услуги могут быть предложены сторонними поставщиками. В любом случае при закупках продукции компании будут руководствоваться не только тем,

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

что происходит в начале цепочки создания ценности, но и тем, что происходит в ее конце.

Кластер «бизнес для бизнеса», который формируется внутри mesh-сети, будет создавать и другие долгосрочные преимущества. Возможности заработать деньги на решениях о покупке у компаний гораздо шире, чем у индивидуальных потребителей. Служба проката инструментов будет закупать много инструментов. По мере расширения рынка проката такие компании смогут лучше определять потребности различных групп клиентов, что, в свою очередь, будет влиять на их собственные решения о покупке и в конечном счете на предложения производителей. Опираясь на обратную связь от потребителей, включая данные о фактическом использовании инструментов, компании по их прокату будут иметь больше влияния на производителей, чем индивидуальные потребители. А эти компании как типичные представители mesh-системы будут хотеть долговременных, простых в обслуживании продуктов, которые по окончании срока службы можно будет разобрать на полезные запчасти или пустить на переработку. Не только правительства и представители бизнеса, но и многие люди сегодня понимают, что глобальные экосистемы находятся под угрозой. Они знают, что жить по принципу «проще купить новое, а старое выбросить на свалку» дальше нельзя. В ответ на эту растущую озабоченность некоторые компании изобретают новые оригинальные способы сокращения и утилизации отходов. Мне очень нравятся пакеты и сумочки от Rickshaw Bags, которая изготавливает их из переработанных пластиковых бутылок, преимущественно из-под Coca-Cola. Компания также разработала колоритные многоцветные упаковки для бандеролей, которые называются Round Trip Shipper («круговое путешествие»).

Получив по почте бандероль с заказом от Riskshaw Bags в такой упаковке, вы приклеиваете приложенную к нему оплаченную почтовую марку и опускаете пакет обратно в почтовый ящик. LooptWorks производит свою продукцию, например чехлы для ноутбуков, из обрезков ткани, которые остаются

при производстве одежды и спортивного снаряжения. Goods предлагает клиентам «комплект для восстановления шин», позволяющий дать вторую жизнь старым шинам. Наконец, есть масса интернет-ресурсов, таких как Freecycle, EcofindеRRR, Earth911 и британские Reuze и Recycle Now, которые содержат информацию о том, где можно переработать практически все что угодно.

Некоторые розничные продавцы предлагают потребителям небольшие суммы или баллы за сданные в переработку старые модели. Предложение звучит примерно так: «Принесите нам старую вещь. Мы отправим ее на переработку, а вам предоставим 20%-ную скидку на следующую покупку». Таким образом, розничный продавец заручается лояльностью клиента и делает первый шаг к репозиционированию себя как бизнеса, ориентированного на сервис.

Как и компании, отдельные люди также могут достигать более эффективного управления доходами через использование mesh-моделей. Например, WhipCar и Couch-Surfing позволяют человеку извлечь больше стоимости из своего автомобиля и даже из своего дивана при незначительных дополнительных затратах. Персональное управление доходами опирается на информацию и информационные инструменты, которые становятся доступны человеку в результате сотрудничества с mesh-компаниями, что является еще одним преимуществом доступа над владением.

Индивидуальный дизайн для каждого

В будущем именно *клиенты* будут определять состав и структуру обслуживающих их mesh-экосистем. Когда я разговаривала с членами продуктовых кооперативов, одним из главных плюсов они называли возможность влиять на выбор продуктов и поставщиков. Оператор связи Credo предлагает своим клиентам самим решать, на какие благие дела он направит часть своих прибылей. Даже если mesh-компании создают партнерства для обслуживания конкретной местной общины

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

141

или группы клиентов, ваша экосистема будет сильно отличаться от моей. Способ взаимодействия с вами, предложение, интонация и упаковка будут зависеть от ваших индивидуальных потребностей и желаний.

Но, пожалуй, главный положительный момент заключается в том, что по мере своего развития и совершенствования mesh-экосистемы будут не только воплощать в жизнь принцип природных экосистем «отходы = пища», но и способствовать их сохранению и восстановлению, делая всех нас немного богаче.

7

Открытая душа mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: и потом будет создана mesh-сеть, и будет она открытой; что вы скрываете? будьте открытым, и пусть хорошее происходит быстрее; нам нужна прозрачность; в начале жизни — хорошо для всех, в конце жизни — верните мои игрушки обратно.

В конце 1990-х гг. два молодых архитектора, потрясенные ужасным положением беженцев из районов боевых действий в Косово, отреагировали так, как традиционно реагируют люди: захотели помочь. Но вот способ, который они избрали, был далеко не традиционным. Эти молодые люди создали сеть и предложили инновационный способ обмена идеями, который привлек внимание их коллег-профессионалов. С момента своего создания в 1999 г. благотворительная организация «Архитектура для человечества» собрала тысячи оригинальных архитектурных и проектных идей, помогающих разрешать глобальные, социальные и гуманитарные кризисы. Аналогичные типы сетей, обеспечивающих свободный обмен информацией и ресурсами, могут придать mesh-моделям космическое ускорение.

Кэмерон Синклер и Кейт Стор начали с простого. Они объявили открытый конкурс на проекты жилья для беженцев.

III

MESH-МОДЕЛЬ

К удивлению молодых архитекторов, к ним хлынул поток идей, начиная с домов из легких проволочных конструкций, на месте заполняемых галькой, до дешевых надувных палаток. Следующей инициативой был конкурс на лучший проект передвижной клиники для борьбы со СПИДом в Африке. И снова отреагировали архитекторы со всего мира. Один из них предложил экологически чистую клинику, строительство которой начиналось с посева семян кенафа. Это съедобное растение растет со скоростью около четырех метров в месяц. Через четыре недели могут приезжать врачи. Вместе с местными жителями добровольцы плетут из стеблей кенафа помещение клиники в виде круглой скирды и сверху накрывают ее легковесной крышей. После того как врачи выполняют свою работу, местные жители съедают клинику.

Поток превосходных идей не прекращался, что создавало проблему. Создатели сети хотели, чтобы лучшие проекты могли свободно реализовываться в странах развивающегося мира. Но они были озабочены тем, что некоторые строительные компании могли воспользоваться находящимися в свободном доступе проектами для извлечения прибыли. В эпоху Интернета эта проблема, похоже, волнует всех творческих людей. Как предоставить интеллектуальную собственность в совместное пользование с гарантией того, что кто-нибудь не присвоит себе ее авторство и не будет использовать в ненадлежащих целях?

«Архитектура для человечества» обратилась к организации Creative Commons, созданной Ларри Лессингом, профессором юриспруденции Стэнфордского университета. Предлагая довольно простой механизм лицензирования, Creative Commons позволяет авторам-создателям передать свои произведения в свободное пользование на условиях, определяемых самими авторами. Начиная с 2002 г. компанией Creative Commons было лицензировано более 130 млн произведений в 50 странах мира. Варианты лицензий включают полностью свободное использование, свободное использование на определенных условиях (обычно только в некоммерческих целях) и вариант, аналогичный обычному копирайту.

Глава 7. Открытая душа mesh-модели

145

Для архитекторов Стэнфордская группа разработала элегантное решение — лицензию Creative Commons для развивающихся стран. Используете проект по назначению? Нет проблем. Используете его за пределами стран развивающегося мира? Значит, зарабатываете прибыль. Тогда платите гонорар. По новой лицензии уже построены спортивный комплекс и клиника для лечения СПИДа в Южной Африке.

Потом будет создана сеть, и она будет открытой

Затем «Архитектура для человечества» сделала еще один важный шаг вперед. Чтобы способствовать широкому распространению хороших идей, организация запустила инновационный онлайн-ресурс Open Architecture Network (открытая архитектурная сеть). (Проект был профинансирован в основном за счет премии TED, полученной Кэмероном Синклером в 2006 г.) Отныне архитекторы и другие проектировщики получили возможность свободно сотрудничать через Интернет, наладить обмен идеями и создать базу данных. Этим ресурсом могут воспользоваться не только архитекторы, но и местные сообщества и неправительственные организации, которым требуется разработать нестандартные проекты с учетом местной специфики. По словам сотрудников организации «Архитектура для человечества», проекты — в высшей степени возобновляемый ресурс. Сегодня эта сеть насчитывает 40 000 членов в 80 группах из 25 стран. Их задорный лозунг: «Проектируйте, наплевав на все».

Зачем создавать платформы общего пользования для свободного обмена идеями и информацией? Когда основное предложение сформировано, традиционная логика бизнеса диктует, что запатентованный подход позволит вам выделиться из рядов конкурентов и защититься от них. Отдельные люди и компании издавна строили бизнес и зарабатывали состояния на том, что патентовали свои изобретения и сохраняли коммерческую тайну.

К6

MESH-МОДЕЛЬ

Например, General Electric контролировала патенты на электрические лампочки, вложила большие деньги в строительство заводов по их производству и затем в течение многих десятилетий зарабатывала прибыли на их штамповке. Sony, Kodak, HP и многие другие играли в ту же игру и выиграли. В случае Kodak Джордж Истман даже решил завести собственных коров, чтобы получать чистый желатин для производства фотоэмульсии. Таким образом, ни одна фотография со дня рождения, выпускного бала или свадьбы не была испорчена из-за некачественного желатина от внешнего поставщика. Господин Истман считал, что Kodak несет прямую ответственность за все аспекты качества фотографий, потому что именно оно делает ее бренд. Со временем такая политика сыграла на руку компании — ее прибыли увеличивались по мере того, как она вытесняла с рынка или приобретала своих поставщиков.

Проприетарные системы контроля несут с собой значительные преимущества, особенно когда бизнес или сектор достигает определенного размера. Владение интеллектуальной собственностью, включая технологические процессы, позволяет компаниям создать существенный защитный барьер от вторжения конкурентов. Действительно, компании часто обеспечивают себе доминирующую позицию в отрасли благодаря контролю над ключевыми идеями и соответствующей цепочкой поставок и распределения.

Проприетарная модель свойственна не только компаниям старого типа. Аналогичные стратегии реализуются успешными брендами нового поколения, такими как Apple, Facebook и Google. Несмотря на то что некоторые из их платформ предлагают разработчикам и клиентам эффективные инструменты совместного пользования, эти компании тщательно охраняют то, что считают своими основными интеллектуальными активами, включая данные о клиентах. Они покупают потенциальных конкурентов или используют преимущества своего размера, чтобы вытеснить их с рынка.

Проприетарные системы контроля дают компаниям возможность напрямую управлять своей цепочкой поставок, осуществ-

иВ

MESH-МОДЕЛЬ

влять более эффективное управление качеством и затратами, а также снижать риски. Исторически он составлял основу отраслевого регулирования. Наконец, проприетарные системы контроля позволяют частично устранить риски при расширении масштабов деятельности. Прежде чем вы вложите кучу денег в строительство заводов и создание каналов распределения, вам нужно получить гарантию того, что никто не отнимет у вас вашу идею и ваши потенциальные прибыли. Когда Lexmark, Epson, HP или Sony производят принтеры, для которых подходят только «родные» картриджи, таким образом они защищают себя от конкурентов и зарабатывают более высокую прибыль на продаже собственных картриджей.

Однако проприетарные системы контроля, охватывающие всю цепочку, сами по себе несут значительные риски и вполне способны пустить компанию под откос. Со временем они разрушают доверие клиентов, ограничивая их выбор. Компании исчерпывают возможности для расширения рынка и роста. Их целью становится извлечь максимум валовой прибыли и продлить срок жизни быстро созревающей категории. Это делает бренд уязвимым. Необходимость покупать картриджи только у одного производителя иногда вызывает недовольство клиентов, чем может воспользоваться конкурент: если он сделает более привлекательное предложение, очень вероятно, что клиенты уйдут к нему. Как мы увидим в следующей главе, именно это произошло на рынке кинопроката.

Эрозия бренда также ограничивает возможности его расширения. Если клиенты доверяют бренду, они более открыты и в том случае, когда им предлагаются новые продукты и услуги. Но верно и обратное. Если клиенты раздражены тем, что им приходится платить непомерные цены за картриджи к принтерам X, они вряд ли захотят попробовать запускаемую этой компанией новую линейку мониторов.

Наконец, из-за меньшей открытости компаниям гораздо труднее своевременно обновлять свои продукты и услуги. Когда вы воздвигаете забор вокруг своей интеллектуальной собственности, другие тоже строят вокруг нее забор. Компания

Глава 7. Открытая душа mesh-модели

U9

получает только ту информацию об интересующем ее рынке, которую может собрать сама. Это ограничивает обратную связь и, как следствие, способность компании адаптировать свое предложение. Новые идеи должны исходить изнутри самой организации, где существует тенденция сопротивляться инновациям, угрожающим «хорошо отлаженному механизму». Несмотря на все разговоры о необходимости «мыслить нестандартно», на деле такое мышление внутри компании — большая редкость. Все эти тенденции усиливают друг друга, ускоряя движение по нисходящей спирали.

В начале жизни — хорошо для всех. В конце жизни — верните мои игрушки обратно

Однако имеется масса примеров того, как открытый обмен идеями и информацией значительно ускорял развитие отрасли. Хотя Интернет и социальные сети способствовали активному внедрению открытых моделей разработки, сама идея далеко не нова. В XIX в. в Англии владельцы доменных печей делились друг с другом технической и экономической информацией о печах в отраслевых журналах и на собраниях отраслевой ассоциации. Результатом стали быстрые темпы инноваций и роста производительности в отрасли. Аналогичная тенденция наблюдалась на английских бумажных фабриках в начале 1800-х гг., а также в других отраслях.

Разумеется, более свежий пример — открытая разработка программного обеспечения. Обмениваясь идеями и кодами, разработчики по всему миру сумели быстро улучшить архитектуру, общие характеристики и надежность ПО. Они быстро разрабатывают новые версии и отлаживают их.

Сократить время разработки помогают также социальные сети. Некоторые крупнейшие корпорации, такие как немецкий гигант SAP, активно используют их для того, чтобы вовлекать клиентов в выявление проблем, предложение усовершенствований, а также в оказание помощи другим пользователям.

Аналогичную услугу предлагают и сторонние ресурсы. HE mer, GetSatisfaction, сервис поддержки клиентов, сотрудник с Nike, Zappos и Microsoft, но может оказаться очень полезн^ и для начинающих mesh-компаний. Эта платформа, которая недавно стала более простой в использовании благодаряложению на Facebook, помогает компаниям эффективно ВЗЕ модействовать с настоящими и потенциальными клиентами^)

Преимущества совместного использования информг и даже платформ особенно очевидны на ранних, связан! с определением и уточнением основного предложения, пах развития компании. Лучшее понимание того, кто Н! ется ее клиентами и чего они на самом деле хотят, устрга! массу лишних усилий и затрат при производстве про/ и оказании услуги. Маркетинг становится более прицелы эффективным и менее дорогостоящим. В mesh-модели обм« информацией с партнерами на раннем этапе жизненного: компании обеспечивает импульс, поддержку и доверие к вашей идее, продукту и бренду.

Расширенный поток информации способствует быстро! определению и уточнению вашего первоначального предлох ния. Тестируя идею на практике, вы не только его улучшав но и избегаете дорогостоящих ошибок. В результате выхо/ на рынок быстрее и за меньшие деньги. Доверие прида* вашему бренду энергию, силу и гибкость, которые пригодят вам в будущем. Открытость и доверие со стороны клие! повышают вашу способность дополнять и корректировать ваши будущие предложения, что необходимо для поддержжг актуальности ваших продуктов и услуг, а также вашего бренда|

Отношение людей тоже меняется. Компании, которые: принимаются как закрытые и собственнические, чаще вызЫт вают неприятие клиентов, потенциальных партнеров и регулирующих органов. Люди подозревают, что такие компг нии делают что-то, о чем не должно быть известно широкой* публике. В то же время прозрачность сигнализирует: «*КоЩ* пании нечего скрывать, поэтому вы можете нам доверять»» В сегодняшней динамичной, информационно насыщенной.-

Глава 7- Открытая душа mesh-модели

151

деловой среде усиление акцента на проприетарности может сигнализировать о том, что компания вступает в последнюю стадию жизненного цикла.

Многие mesh-компании находятся в начале своего жизнен-ного цикла, когда свободный обмен идеями и информацией несет с собой явные преимущества. Я лично была свидетелем того, как открытая архитектура стимулировала поток инноваций и одновременно создала огромное чувство общности. Компания Mozilla, где я на протяжении многих лет была активным помощником и консультантом, — один из лучших примеров воплощения в жизнь такой модели, а также отношения и приверженности. Mozilla разработала веб-браузер Firefox, целью которого было улучшить пользовательский опыт во Всемирной паутине. Многие из нас выражали озабоченность тем, что *канал*, который к тому моменту стал Интернетом, не контролировался одной или несколькими компаниями. Поэтому права собственности на Firefox были зафиксированы в так называемой публичной лицензии Mozilla. Исходный код, который был разработан сообществом программистов и включен в Firefox, по-прежнему принадлежит его членам, которые в ответ предоставляют Mozilla право на его использование. Этот «общественный интернет-протокол», как я его называю, служит замечательным примером проявления духа общности и коллективного творчества, который был и, я надеюсь, останется основой Интернета.

Mozilla, Creative Commons, Wikipedia и организация «Архитектура для человечества» активно претворяют этот идеал в жизнь, обеспечивая непрерывное и органическое совершенствование опыта взаимодействия с Интернетом и через Интернет для всех нас. Эти открытые сообщества и платформы — потрясающая демонстрация культуры щедрости и дарения, которая была двигателем «веб-экономики» в середине 1990-х гг. Я верю в то, что эта культура останется основной для следующей серии социальных инноваций.

Никто не может сказать наверняка, будут ли mesh-компании "Ридерживаться такого же высокого уровня открытости по достижении зрелости.

Возможно, по мере роста бизнеса Аналогичную услугу предлагают и сторонние ресурсы. Например, GetSatisfaction, сервис поддержки клиентов, сотрудничает с Nike, Zappos и Microsoft, но может оказаться очень полезным и для начинающих mesh-компаний. Эта платформа, которая недавно стала более простой в использовании благодаря приложению на Facebook, помогает компаниям эффективно взаимодействовать с настоящими и потенциальными клиентами.

Преимущества совместного использования информации и даже платформ особенно очевидны на ранних, связанных с определением и уточнением основного предложения, этапах развития компании. Лучшее понимание того, кто является ее клиентами и чего они на самом деле хотят, устраняет массу лишних усилий и затрат при производстве продукта и оказании услуги. Маркетинг становится более прицельным, эффективным и менее дорогостоящим. В mesh-модели обмен информацией с партнерами на раннем этапе жизненного цикла компании обеспечивает импульс, поддержку и доверие к вашей идее, продукту и бренду.

Расширенный поток информации способствует быстрому определению и уточнению вашего первоначального предложения. Тестируя идею на практике, вы не только его улучшаете, но и избегаете дорогостоящих ошибок. В результате выходите на рынок быстрее и за меньшие деньги. Доверие придает вашему бренду энергию, силу и гибкость, которые пригодятся вам в будущем. Открытость и доверие со стороны клиентов повышают вашу способность дополнять и корректировать ваши будущие предложения, что необходимо для поддержания актуальности ваших продуктов и услуг, а также вашего бренда.

Отношение людей тоже меняется. Компании, которые воспринимаются как закрытые и собственнические, чаще вызывают неприятие клиентов, потенциальных партнеров и даже регулирующих органов. Люди подозревают, что такие компании делают что-то, о чем не должно быть известно широкой публике. В то же время прозрачность сигнализирует: «Компании нечего скрывать, поэтому вы можете нам доверять». В сегодняшней динамичной, информационно насыщенной деловой среде усиление акцента на проприетарности может сигнализировать о том, что компания вступает в последнюю стадию жизненного цикла.

Многие mesh-компании находятся в начале своего жизненного цикла, когда свободный обмен идеями и информацией несет с собой явные преимущества. Я лично была свидетелем того, как открытая архитектура стимулировала поток инноваций и одновременно создала огромное чувство общности. Компания Mozilla, где я на протяжении многих лет была активным помощником и консультантом, — один из лучших примеров воплощения в жизнь такой модели, а также отношения и приверженности. Mozilla разработала веб-браузер Firefox, целью которого было улучшить пользовательский опыт во Всемирной паутине. Многие из нас выражали озабоченность тем, что *канал*, который к тому моменту стал Интернетом, не контролировался одной или несколькими компаниями. Поэтому права собственности на Firefox были зафиксированы в так называемой публичной лицензии Mozilla. Исходный код, который был разработан сообществом программистов и включен в Firefox, по-прежнему принадлежит его членам, которые в ответ предоставляют Mozilla право на его использование. Этот «общественный интернет-протокол», как я его называю, служит замечательным примером проявления духа общности и коллективного творчества, который был и, я надеюсь, останется основой Интернета. Mozilla, Creative Commons, Wikipedia и организация «Архитектура для человечества» активно претворяют этот идеал в жизнь, обеспечивая непрерывное и органическое совершенствование опыта взаимодействия с Интернетом и через Интернет для всех нас. Эти открытые сообщества и платформы — потрясающая демонстрация культуры щедрости и дарения, которая была двигателем «веб-экономики» в середине 1990-х гг. Я верю в то, что эта культура останется основной для следующей серии социальных инноваций.

Никто не может сказать наверняка, будут ли mesh-компании придерживаться такого же высокого уровня открытости по достижении зрелости. Возможно, по мере роста бизнеса

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери

взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда \ его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке ■ производством и продажей грузовых велосипедов занимается ; очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много. Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

67

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка. Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой персонификации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места. Еще одна разновидность персонификации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобилуют предместия американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом Mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются совершенствуются, это упрощает координацию предложений

бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

3

Проектирование в стиле mesh

СОДЕРЖАНИЕ: концепция проектирования «вещи в наследство», или конец мусорным свалкам; долгожданное возвращение мистера Ремонт и миссис Починка; создание новых продуктов как непрерывный и двусторонний процесс; всегда одушевляйте природу.

Когда моя чилийская подруга Жоакина приезжает в Соединенные Штаты и у нее ломается фотоаппарат, велосипед или возникают проблемы с обувью, она всегда спрашивает, где их можно отремонтировать. Люди смотрят на нее так, как будто она свалилась с другой планеты.

«Отремонтировать?» — слышит она в ответ. — Но зачем? Дешевле выбросить это прочь и купить новое». Эту фразу можно услышать постоянно.

Раньше я тоже так говорила. Но на самом деле от этой фразы у вас волосы должны вставать дыбом. Как саркастически заметил архитектор Улльям Макдонах, «куда это "прочь"?».

Мантра бизнес-модели, ориентированной на владение, проста: «Продать как можно больше». Доведенная до крайности, эта мантра глубоко искажает базовые принципы созидания и,

струкции детского велосипеда, который можно увеличивать или уменьшать в размерах в зависимости от возраста ребенка.

Модульная конструкция позволяет добавлять дополнительные модули или убирать ненужные из базовой конструкции. Это может быть настолько простым, как оборудование автомобиля багажником на крыше или приложение набора пил к циркулярной пиле. При этом устройства мобильной связи будут постоянно расширять возможности такой пер-сонализации. Например, мобильное приложение поможет автоматически отрегулировать сиденье и руль взятого напрокат велосипеда под ваш рост, а приложение ресурса по обмену одеждой — быстро найти джинсы, соответствующие вашему вкусу и размеру. Устройство беспроводной связи, которое сегодня разблокирует двери взятого напрокат автомобиля, тоже может отрегулировать сиденье и температурный режим, запрограммировать ваши любимые радиостанции и занести в память GPS-навигатора часто посещаемые вами места.

Еще одна разновидность персонализации состоит в том, чтобы просто предложить широкий выбор вариантов. Например, я бы хотела увидеть больше компаний, предлагающих грузовые велосипеды. Благодаря более мощной и длинной раме на них можно без труда перевозить одного-двух детей без плача — со стороны малышей и родителей — и без потерянных по дороге бутылок. Большинство автомобильных поездок составляют менее двух миль от дома. Велосипед становится более практичной разновидностью транспорта, когда его можно использовать для перевозки небольших предметов мебели или трех сумок с продуктами плюс ребенка в магазин и обратно на расстояние нескольких миль. В Северной Америке производством и продажей грузовых велосипедов занимается очень мало компаний, например Specialized и Trek с легендарным Гари Фишером, тогда как в Дании и в Амстердаме таких фирм очень много.

Пример с грузовым велосипедом подчеркивает еще одно ключевое преимущество mesh-компаний. Часто они предлагают разные продукты для разных нужд — грузовой велосипед

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

для поездки в магазин и легкий, скоростной дорожный велосипед для прогулки по парку. В ориентированной на владение модели доступ ко многим вещам, таким как электродрель или гидравлический домкрат, затруднителен.

Службы проката снимают эту проблему. Например, житель округа Сонома, штат Калифорния, организовал такую службу, обратившись к людям с просьбой поделиться инструментами, которыми они не пользуются, чтобы сдавать их напрокат. Или возьмите компанию по прокату автомобилей: вы можете заказать мини-вэн на субботу, чтобы съездить с компанией друзей за город, пикап в воскресенье, чтобы привезти пиломатериал, и малолитражку в понедельник, чтобы поехать на работу. Вам предлагается доступ именно к той вещи, которая необходима для выполнения конкретной работы.

Мистер Ремонт и миссис Починка; продолжение

Многочисленные мастерские по ремонту обуви, велосипедов, одежды, пылесосов, электроники, автомобилей и бытовой техники, которыми обычно изобиловали предместья американских городов, были в значительной степени вытеснены из жизни дешевыми одноразовыми товарами. Mesh-модель, которая строится на использовании более долговечных физических продуктов, вероятно, вернет ремонту вещей прежнюю актуальность.

Так как разные компоненты продукта обычно изнашиваются с разной скоростью, стандартным компонентам легче найти повторное применение или замену. Модульная конструкция, как правило, характеризуется высокой степенью стандартизации. Например, если многие компоненты разных моделей велосипедов являются взаимозаменяемыми, детали от сломанного велосипеда можно использовать как запчасти. В целом mesh-модель поощряет открытые и согласованные технические стандарты. Даже если с течением времени они развиваются и совершенствуются, это упрощает координацию предложений с бизнес-партнерами. Стандарты облегчают обмен информа-

цией между платформами, а также снижают стоимость предложений, затрагивающих несколько разных платформ.

Хотя mesh-компании хорошо приспособлены для того, чтобы предлагать специализированные продукты, они активно продвигают стандартизацию некоторых платформ и компонентов. Так, в свое время стандартизация размеров отверток, болтов и гаек стала важнейшим шагом в развитии строительства, производства автомобилей и многих других отраслей. То же самое можно сказать о знаках дорожного движения, а также о менее материальных вещах, таких как номера ISBN для классификации книжных изданий. Сама Всемирная паутина широко опирается на стандартные протоколы и благодаря этому процветает.

В отсутствие внутриотраслевого сотрудничества или государственного регулирования компании традиционно соперничают за установление собственных стандартов и форматов, а также контроля над ними с целью монополизации сектора. К сожалению, то, что служит краткосрочным интересам одной компании, часто может тормозить развитие целых отраслей и негативно отражаться на потребителях. Например, на момент написания этой книги корпорация Apple подверглась критике за то, что не включила поддержку технологии Adobe Flash в свой новый iPad. В результате часть красочного контента остается недостижимой для пользователей. Apple, которая всегда делала ставку на программное обеспечение собственной разработки, хочет добиться принятия другого протокола. Возможно, как утверждает Apple, iPad действительно предложит лучшую мультимедийную платформу, чем Flash. Но пока что пользователи оставлены с менее чем удовлетворительным вариантом.

Экологическое проектирование. Заберите свою продукцию обратно

Предыдущая версия концепции проектирования «вещи в наследство» — «экологическое проектирование» — сегодня преподается в ведущих учебных заведениях мира. Как предлагают в своей книге «От колыбели до колыбели» (Cradle to

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

6?

Cradle) Михаэль Браунгарт и Уильям Макдонах, *все* продукты должны быть изначально спроектированы таким образом, чтобы по окончании срока службы пройти биологическую или техническую переработку и получить новую жизнь.

Соответственно, сырье для их производства не должно быть токсичным. Этот принцип позволяет существенно уменьшить количество отходов и поощряет разработчиков и производителей более ответственно и целостно подходить к выбору материалов. В основе принципа «От колыбели до колыбели» лежит понимание того, что любые отходы негативно влияют на окружающую среду, почву и грунтовые воды.

Следующий этап в эволюции «экологического проектирования» связан с созданием не столько новых «зеленых» продуктов, сколько более долговечных вещей, подходящих для совместного пользования. Разработчики должны брать пример с природы, используя прочные и надежные структуры и материалы. Разумеется, даже самый прочный велосипед, автомобиль и любой другой продукт имеет конечный срок службы, даже если о нем хорошо заботиться. Цель — начать с хорошего качества, сохранить основные материалы и поддерживать функциональность и работоспособность продукта на протяжении всего жизненного цикла.

Наша Земля—это платформа совместного пользования в ее максимальном воплощении. Ответственный подход к проектированию продуктов сохраняет нашу планету, способствуя снижению выбросов углекислого газа в атмосферу и сокращению отходов. Как жители Земли, мы все должны это приветствовать. Сокращение отходов также является признаком рачительной и эффективной работы. На самом деле даже из чисто экономических соображений все компании должны стремиться к повышению экологической рациональности своей деятельности. Например, компания DuPont сэкономила более \$2 млрд благодаря снижению объемов выбросов на 70% за период с 1990 по 2004 г. Важный положительный аспект mesh-модели состоит в том, что она позволяет обеспечить Удобство, связанное с владением вещами, и одновременно

избавиться от лишнего жира с экологической и финансовой точек зрения (в том числе и от лишнего жира на вашей талии— пройтись пешком три квартала до гаража автопроката гораздо полезнее, чем сделать три шага до собственного).

Европейцы добились значительного прогресса в борьбе с одноразовыми продуктами. Во многих европейских странах производители ответственны за сбор отслужившей свой век продукции и ее последующую переработку, что создает мощные стимулы для реализации экологических стратегий «от колыбели до колыбели». Несмотря на то что некоторые из этих практик были приняты в США (сегодня многие штаты требуют от производителей перерабатывать устаревшую электронику), налоговые доллары до сих пор субсидируют программы на переработку отходов, поскольку идут на оплату полигонов для их захоронения и поддержание цен для нефтяных компаний.

Создание новых продуктов

как непрерывный и двусторонний процесс

Поскольку реализующие mesh-модель компании находятся в более тесном контакте со своими клиентами, они лучше осведомлены об их предпочтениях, потребностях и жалобах, чем традиционные компании. Собираемые данные они могут передавать производителям, чтобы те могли совершенствовать свои продукты. Это очень важный момент, потому что сегодня многие разработчики и производители отделены от конечного пользователя огромной пропастью в виде розничного канала дистрибуции, который препятствует своевременному и полноценному поступлению обратной связи от потребителей.

Однако для производителя автомобилей, который выпускает на рынок новую модель, ориентированную, скажем, на родителей или начинающих водителей, служба автопроката может стать кладезем бесценной информации. Например, производитель может провести опрос среди клиентов такой службы, задав им следующие вопросы: что вам нравится и не нравится в новом автомобиле; насколько трудно было к нему привыкнуть;

Глава 3. Проектирование в стиле mesh

удобны ли задние сиденья; легко ли было подключить мобильный телефон, GPS-навигатор или магнитола и насколько хорошо они функционируют; что бы вы изменили в машине? Это «добродетельный круг доверия» mesh-модели в действии: узнать; протестировать; играть; вовлечься; повторить.

Сегодняшний длительный цикл разработки и производства новых моделей автомобилей просто абсурден. Более качественная и своевременная информация от потребителей могла бы существенно ускорить процесс. Чтобы преодолеть существующий разрыв, создаются специальные веб-сервисы, которые облегчают поступление обратной связи от потребителей напрямую к производителям, такие как feedback 2.0 во Франции и GetSatisfaction в США. Некоторые сайты, например FixMyStreet в Великобритании, выполняют аналогичную функцию для местных органов власти, давая возможность жителям озвучить волнующие их проблемы.

Смотрите вдаль. Стройте рядом

Mesh-модель способна стать источником вдохновения для целого нового поколения разработчиков, которые проповедуют принципы экологического проектирования и в свою очередь будут поддерживать и стимулировать развитие mesh-стратегий. Немецкий сайт Open Design использует методы разработки открытого программного обеспечения¹ с их общественными лицензиями Creative Commons и применяет их к мебели и другим продуктам. Сайт RedesignMe представляет собой площадку для компаний, ищущих проектные решения,

и для разработчиков, которые их предлагают. Хорошие решения покупаются и оплачиваются. Таким образом, мы вступаем в новую эру, в которой использование возможностей Всемирной паутины, широкая вовлеченность клиентов и полет творческой фантазии будут способствовать созданию лучших продуктов и услуг.

¹ Открытое программное обеспечение — способ разработки ПО, при котором исходный код создаваемых программ открыт и общедоступен для просмотра и изменения. —Прим. ред.

Присоединяемся к mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: почему именно сейчас? управлять можно лишь тем, что можно измерить; скрытые активы в так называемых отходах; плотность — это хорошо; жизненные ценности ваших клиентов, или что мы должны сделать, чтобы вы никогда не ушли?

Гигантские корпорации любят культивировать ощущение собственной стабильности и нерушимости. Они хотят, чтобы вы думали, что вчерашние великие бренды останутся такими навсегда. Но специалисты по истории экономики знают лучше. Сильнейшие экономические катаклизмы—а финансовый кризис 2008 г. был одним из них — с легкостью рушат этих колоссов. На сцену выходят новые компании. Те, кто до наступления кризиса был на вершине, сходят с нее. Кто бы мог подумать всего несколько лет назад, что инвестиционный банк Merrill Lynch, логотип которого — мускулистый бронзовый бык — долгое время служил символом силы и могущества Уолл-стрит, будет продан обычному коммерческому банку?

Согласно исследованию, недавно проведенному фондом Kaufmann Foundation, почти половина из списка самых быстрорастущих компаний 2008 г. по версии журнала Inc. была соз-

дана во время рецессии или медвежьего рынка. 57% компаний из списка Fortune 500 основаны в период экономических спадов, многие из них—во время Великой депрессии. Нестабильность ведет к переменам.

Действительно, сегодня многие крупнейшие мировые бренды уязвимы, как никогда. Большинство людей им просто не доверяют. Трудно добиться того, чтобы 96% американцев сошлись во мнении по поводу чего-либо. Но согласно опросу агентства Harris от 2009 г., именно такой процент американцев согласны с тем, что Уолл-стрит и компании, эмитирующие кредитные карты, ведут нечестную игру и им нельзя доверять. Только 4% сегодня верят большому бизнесу. Точка.

Рецессия изменила отношение людей и в других аспектах. Согласно одному исследованию, восемь из десяти американцев «стремятся покупать меньше вещей», а девять из десяти человек хотели бы «вести более простую жизнь». Теперь становится понятно, почему сегодня на полках книжных магазинах вновь появились популярные книги о бережливости, такие как «Бережливость: Новое рождение забытой добродетели» (Thrift: Rebirth of a Forgotten Virtue) Теодора Маллока и «Что случилось с бережливостью?» (Whatever Happened to Thrift?) Рональда Уилкокка (переиздана в 2010 г.). Экономический кризис покачул наши ценности и заставил нас пересмотреть то, что мы считаем важным в нашей жизни.

Размышление, вещи и ценности и гараж на две машины

Недавно на ежегодной конференции TED (Technology, Entertainment, Design — «Технологии, развлечения, дизайн») я встретила своего друга, чья семья осталась в Греции. Сам он теперь состоятельный венчурный капиталист, живет в Северной Калифорнии и почти не бывает у себя на родине. По словам моего друга, семья считает его ненормальным. Почему он, имея столько денег, продолжает работать круглыми сутками, а не проводит время с любящими его людьми? Мы над этим

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

посмеялись, но разговор с другом навел меня на размышления. А что, если все мы купились на модные, но в корне ошибочные представления о жизни? Когда стали дешевыми вещи, а потом и кредиты, мы заполнили нашу жизнь вещами, а не настоящими ценностями. Что, если мы бежим в маленьком, захламленном беличьим колесе, которое никогда не привезет нас к счастью?

Когда я посмотрела на собственную жизнь и послушала окружающих меня людей, я поняла, что они почти не говорят о том, чем владеют. Они говорят о других важных для них вещах — таких как здоровье, дружба, путешествия, знакомство с новыми людьми, захватывающие впечатления, приятные воспоминания и возможность проводить больше времени со своей семьей. Я также слышала: мне не нужны две машины; мне не нужны все эти игрушки в моем доме; возможно, мне даже не нужен такой большой дом. Они начинают ставить под вопрос тот интенсивный фокус на «приобретении», который доминировал в нашей культуре последние 50 лет. Во время моих поездок в Чили, Аргентину, некоторые европейские города—Копенгаген, Амстердам, Париж и Брюссель—я обратила внимание на то, что такие разговоры начинают звучать все чаще и громче.

Почему именно сейчас?

Сегодняшняя экономическая ситуация с ее посылами к пересмотру приоритетов открывает широкие перспективы перед mesh-моделью. Как говорится, в бизнесе главное — правильно выбрать время. Ни поторопиться, но и не опоздать. Кто-то может спросить: «Mesh-модель? Но почему именно сейчас?» Вот пять ключевых факторов, которые делают mesh-модель особенно жизнеспособной и эффективной в условиях сегодняшнего экономического и культурного ландшафта.

1. Экономический кризис породил **недоверие к старым компаниям**.
2. Кризис заставил людей **пересмотреть свои ценности и приоритеты**.

3. **Борьба с климатическими изменениями** повышает J стоимость ведения бизнеса старыми способами, включая I производство и продажу одноразовых товаров.
4. Демографический рост и тенденция к урбанизации повышают **плотность населения**, что создает благоприятные $-I$ условия для реализации mesh-модели.
5. На современном этапе развития возможности **информационных сетей** позволяют компаниям предоставлять более качественные, продвинутые и персонализированные услуги именно в тот момент, когда они необходимы,

Откуда такое недоверие к крупным брендам? I

В испанском языке есть выражение *batir las claras*, что дословно * переводится как «взбить белки в пену». Эта фраза означает j раздуть что-либо, создать много шума из ничего. Экономический кризис выставил перед нами напоказ целую армию j таких персонажей, преуспевших во «взбивании белков в пену». Банки, страховые компании, брокерские дома, инвестиционные и публичные компании охотно раздували свою стоимость I путем мошеннической манипуляции активами и пассивами в финансовой отчетности. Например, инвестбанк Lehman Brothers, как мы теперь знаем, с одобрения своего руководства провел масштабную бухгалтерскую махинацию, чтобы скрыть многомиллиардные убытки.

Citibank, AIG, Merrill Lynch и Goldman Sachs получали деньги налогоплательщиков, выделяемые им в рамках правительственной программы по спасению проблемных активов, и тратили их на выплату беспрецедентных бонусов руководству. Люди были возмущены. Однако топ-менеджеры оправдывали свои действия тем, что эти бонусы были прописаны в их контрактах. (В своей жизни я заключала массу контрактов. Любой из них можно пересмотреть.) Их действий увеличили пропасть между обычными людьми и известными брендами: а чем она глубже, тем сильнее недовольство и недоверие клиентов.

Глава U . Присоединяемся к mesh-модели

Руководство этих компаний понимает, что их бизнес-модели и бренды доживают последние дни, и, образно говоря, стараются выжать из фрукта последние капли сока. Многие из них придерживались правила «хватай все, что можно», тем самым подталкивая нас к краю экономической пропасти. Как показало исследование, проведенное Гарвардским университетом, пять высших руководителей инвестбанков Lehman Brothers и Bear Stearns за годы, предшествовавшие краху, получили акций и денежных премий на сумму в среднем \$250 млн каждый. Аналогичные шаги по «выводу денег» предпринимались также руководством McDonalds, многих американских авиапредприятий (за исключением JetBlue и Southwest), компании коммунального сектора, включая AT&T, Verizon и Comcast и всех до единого американских автопроизводителей.

Когда компанией управляют крупные акционеры, наделяемые преимущественными правами, корпоративное поведение извращается. Конфликты интересов искажают принципы, стимулы и неизбежно результаты. Стоит ли удивляться, что сегодня среди подавляющего большинства населения Соединенных Штатов распространено глубокое недоверие к известным брендам и настроение, которое можно выразить так: «Я чертовски зол и больше не собираюсь иметь с этим дело»?

Недоверие к старым моделям повышает готовность людей рассматривать альтернативные бизнес-модели, бренды и стили жизни. Почти половина жителей США сообщили, что сегодня обращают внимание на бренды, которые раньше игнорировали. Например, они готовы попробовать обратиться за услугами в местный банк или службу автопроката. Они приветствуют появление новых компаний, потому что считают, что старые крупные бренды предали их. Плюс ко всему попробовать новые бренды сегодня стало просто, как никогда.

Новые мобильные интернет-сервисы, которые связывают людей с местными поставщиками продуктов и услуг, были хорошо приняты на американском и европейских рынках. Люди хотят больше узнавать о том, что им могут предложить.

местные компании, и хорошо реагируют на специальные предложения, поступающие к ним на мобильные телефоны с таких сервисов, как Gowalla, Foursquare, Feest (в Нидерландах), MePlease и Groupon.

Благодаря возможностям этих новых сервисов, а также широкому распространению мобильной связи новые венчурные компании могут создавать так называемые флеш-бренды¹, которые строятся на строго привязанных ко времени предложениях для четко определенных групп людей. Например, ресторан может пригласить своих постоянных клиентов на импровизированную дегустацию или живое выступление новой музыкальной группы. Такие флеш-бренды обеспечивают руководство компаний, инвесторов и спонсоров эффективной обратной связью и одновременно создают ощущение срочности среди целевой аудитории.

В Великобритании, Соединенных Штатах и Канаде флеш-брендинг привел к рождению такого явления, как «антиресторан». Сегодня в Торонто действует несколько таких тайных ресторанов, например Charlie's Burgers. Попастъ в антиресторан можно только по предварительной заявке, а местонахождение таких заведений не рекламируется. Благодаря расширению сферы охвата и возможностей социальных мобильных сервисов в скором времени похожие предложения могут появиться и в других областях. Кроме того, флеш-бренды — это недорогой и увлекательный способ протестировать новые бренды и концепции. Например, продавцы, представители творческих профессий и многие другие могут предпринять подход «каждые две недели». Ограничивая предложение и одновременно создавая заинтересованную аудиторию, когда и где она необходима, флеш-бренды позволяют компаниям формировать чувство уникальности бренда и предложения.

Смена поколений—еще один важный действующий фактор. Многие старые компании довольно неумелы в создании новых продуктов, которые смогли бы внушить к ним любовь со сто-

От английского *flash* — яркая короткая вспышка. —

Прим. пер.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

роны молодежи. Некоторые делали слабые попытки—помните, как Post одела Барни Раббла в черные очки и заставила петь рэп 1980-х в рекламе фруктовых хлопьев Fruity Pebbles? Или как компания Pepsi подверглась потоку суровой критики из-за рекламы Pepsi Max, в которой единственная калория в напитке пыталась покончить жизнь самоубийством от одиночества?

Эта неповоротливость корпоративных гигантов, а также растущий разрыв между тем, что предлагают бренды, и тем, какие продукты реально востребованы сегодня, открывают двери перед mesh-моделью. За последние несколько лет появились сотни реализующих ее компаний, у которых есть альтернативы старым брендам. Например, компании, предлагающие услуги P2P-кредитования¹, хотя и составляют на данный момент небольшую часть финансового рынка, уже начинают конкурировать с традиционными банками по объему выданных кредитов, количеству клиентов и величине привлеченных средств.

В одних только Соединенных Штатах через сервисы Lending Club и Prosper было выдано кредитов на сумму свыше \$250 млн. Компания Zopa, которая первой предложила услуги P2P-кредитования, недавно расширила свою сферу деятельности из Великобритании на Италию и Японию. Smava предлагает аналогичные услуги в Германии и планирует выйти на другие европейские рынки. Другие mesh-компании нашли неосвоенные финансовые ниши. Платформа BigCarrot сводит вместе кредиторов и компании-заемщики. SmartyPig предлагает клиентам возможности и стимулы к тому, чтобы экономить, включая скидки для широкого спектра партнеров по маркетинговой программе. Другие компании, реализующие mesh-модель в финансовой сфере, специализируются на других аспектах P2P-транзакций, таких как обучение, микрокредитование, схемы финансирования в рамках местных сообществ и т.д.

Когда старые компании почувствуют, что mesh-компании угрожают их основному бизнесу, они начнут делать конкурентоспособные предложения. Hertz и Avis могут заняться прокатом

¹ Кредитование по принципу peer-to-peer — между частными лицами. — *Прим. пер.*

велосипедов, предлагая эту услугу на железнодорожных станциях в крупных городах. Для этого у них есть необходимая инфраструктура, возможности и бренд. Разумеется, это не означает, что они за один день подомнут под себя весь бизнес. Как всегда, инновационные компании будут создавать новые рынки. Другие крупные компании могут рассуждать иначе и пытаться присоединить к себе mesh-компании вместо того, чтобы начинать новый бизнес самим. Например, в ответ на кредитный кризис некоторые местные банки вступили в партнерства с ведущими компаниями, работающими по принципу P2P, чтобы предложить своим клиентам дополнительные возможности по кредитованию и вложению средств.

Вещи первой важности в первую очередь

Рецессия, начавшаяся в конце 2008 г., жестоко ударила по населению, городам и компаниям. Лишившись работы, а часто и своих домов, люди были вынуждены переезжать в новые места, забирать с собой семьи, менять школьные округа. Больше половины жителей Соединенных Штатов и Великобритании сообщили, что среди их знакомых есть по крайней мере один человек, потерявший работу. Люди, которые годами терпеливо строили свою карьеру, столкнулись с тем, что их перестали продвигать по службе, или попали под сокращение штатов. Многие из них работали в компаниях, некогда казавшихся стабильными и нерушимыми, таких как Cadbury, Activision, Lufthansa и Xerox. Несмотря на то что это активные, увлеченные и трудолюбивые люди, многие уже больше года остаются без работы. Другие столкнулись с резким падением стоимости своих инвестиционных портфелей, в результате чего вынуждены резко сократить расходы и отказаться от прежнего уровня жизни или отложить выход на пенсию на неопределенный срок.

Нанесенная рецессией травма заставила многих людей сосредоточиться на том, что для них действительно ценно. Как заметил писатель По Бронсон, «кризис может заставить людей перейти от мыслей о том, что будет дальше, к мыслям

Глава *U*. Присоединяемся к mesh-модели

о том, что главное». Многие из нас выросли с мечтой о собственном доме. Мы надеялись, что, когда выйдем на пенсию, у нас будет место, где жить, чтобы не платить за аренду жилья. В последние годыжилая недвижимость тоже была отличной возможностью для инвестиций. Поскольку цены на дома повышались, росли и ваши инвестиции. Но затянувшаяся рецессия, или «перезагрузка», как ее называет социолог Ричард Флорида, вынудила нас пересмотреть эти детские мечты. Зачем нужно владеть домом? Потому что это гарантирует более спокойную и счастливую старость? Но действительно ли тот стресс, который вы испытываете на протяжении нескольких десятилетий, когда вынуждены зарабатывать и выплачивать огромные суммы денег за приобретение, страхование и поддержание дома в хорошем состоянии, оправдывает ожидаемое спокойное существование в конце жизни? Возможно, мы вступаем в новую эру, когда чувства уверенности и счастья не будут связаны с тем, чем мы владеем.

Наконец, рецессия подтолкнула людей задуматься над тем, стоит ли посвящать свою жизнь не приносящей удовлетворения работе с ее требованиями дресс-кода и длительными ежедневными поездками до офиса и обратно. Я знаю людей, отказавшихся от бизнеса, которым занимались раньше, и радикально пересмотревших свою профессиональную карьеру. Они постарались найти такое дело, которое их вдохновляет, приносит им чувство удовлетворения и счастья и в то же время позволяет обеспечить себя и свою семью. Одна из моих подруг, которая долгое время занималась бизнесом в технической сфере, не смогла найти финансирование для своих проектов, несмотря на солидную репутацию. В конечном счете она оставила дом, друзей, сменила профессию и смело переехала на другой конец страны, чтобы попробовать себя в совершенно новом деле.

Многие люди отреагировали на кризис тем, что пересмотрели свое отношение к собственности — домам, машинам, одежде и т.д. Вещи, ради приобретения которых они так много работали, потеряли для них свою ценность. Компания Kelton Research, которая провела исследование под названием «Изме-

нение умонастроений», сообщает, что более половины американцев (56%) видят в рецессии возможность перейти к менее материалистическому образу жизни. Я знаю одну женщину, которая вместе со своей семьей переехала из Сан-Франциско в Уолла-Уолла, штат Вашингтон. Перед отъездом она сложила большую часть вещей в девять контейнеров, которые обычно используются на складах. Через несколько месяцев моя знакомая позвонила мне и спросила: «Ты не помнишь, что было у меня дома?» Она сказала, что не может точно вспомнить, что находится в тех контейнерах, и это притом, что они забрали с собой практически все необходимое. В конце концов эта женщина перевезла в Уолла-Уолла всего два контейнера из девяти. Вещи, которые она еще недавно так лелеяла и оберегала, по большей части оказались ненужным хламом.

Люди стали более благосклонно относиться и к идее совместного пользования. В конце концов, эта идея далеко не нова. В прошлом фермеры традиционно делились друг с другом вещами, а взаимопомощь считалась нормой жизни. Дома часто строились впритык друг к другу, как это принято у амишей. Платформы совместного пользования процветали и не в столь отдаленные времена. Как мы уже говорили, Конрад Хилтон создал международную сеть отелей, которая трансформировала гостиничную отрасль. Началась эпоха воздушных перевозок. Кооперативы энергопотребителей помогали обеспечить электричеством сельские районы.

Кардинальный сдвиг умонастроений в сторону собственности произошел в XX в., и особенно во второй его половине. Государственная политика поддерживала эту тенденцию за счет субсидирования цен на бензин и ипотечных кредитов. Средний класс переехал в пригороды и приобрел собственные дома. Наряду с государственной и корпоративной политикой не последнюю роль играло и стремление людей к автономности и удобству. Так на протяжении полувека выстраивалась культура, всецело ориентированная на собственность. Автономность придавала статус. Обращаться к соседям за помощью считалось дурным тоном.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Сегодня представления снова меняются. Культура и психология, ориентированные на собственность, постепенно уходят со сцены, что неудивительно. Культурные антропологи давно доказали, что некоторые критерии, по которым люди судят о статусе, недолговечны. Возьмите представления о красоте. В прошлом красивыми считались полные люди с фарфорово-белой кожей. Эти признаки свидетельствовали о богатстве и наличии свободного времени для отдыха и сна. Сегодня мы связываем красоту со стройностью и загорелой кожей, поскольку это тоже свидетельствует о том, что у человека есть время заниматься собой. Константой в данном случае является взаимосвязь между красотой и свободным временем. Как видите то, что, считается модным сегодня, завтра может выйти из моды.

Сегодня представления людей о «хорошей жизни» все больше смещаются в сторону mesh-модели. В 1950-1970-е гг. в моде были большие автомобили. Когда начался нефтяной кризис, стали популярными экономичные малолитражки, пока не началось всеобщее увлечение внедорожниками. Однако сегодня огромные машины и дома снова выходят из моды. Они воспринимаются как неэкономичные, расточительные, вредные, устаревшие и ненужные. Свидетельством наступления новых времен стало прекращение компанией GM выпуска легендарного внедорожника Hummer вследствие банкротства. Сегодня реальность такова, что, если вы владеете несколькими огромными домами на одну семью с гаражами на четыре машины, заполненными внедорожниками, ваши акции падают в цене.

Последние исследования, в том числе проведенное Департаментом транспорта США, выявили существенные перемены в отношении молодежи к владению автомобилями и их использованию. Начиная с 1998 г. процент молодых американцев, получивших водительские права по достижении 17 лет, быстро уменьшался, и за 30-летний период с 1978 по 2008 г. упал на треть. 30 лет назад наличие водительских прав ассоциировалось со взрослостью и независимостью. Сегодня все больше молодых людей делают выбор в пользу проката автомобилей, велосипедов, совместных поездок и общественного транспорта.

Так называемый устойчивый образ жизни быстро набирает популярность. Сегодня статус все меньше связывается с автономностью и материальным достатком и все больше с ответственным гражданским поведением и активным участием в жизни общества. Брэд Питт, который помогает строить «зеленые» дома по новейшим технологиям в разрушенном ураганом Новом Орлеане, и Леонардо Ди Каприо, который агитирует за Global Green¹, отражают дух времени.

Исследование компании Zogby показало, что новое поколение — начиная с учащихся начальной школы и заканчивая людьми до 30 лет — характеризуется более высокой социальной сознательностью, вниманием к вопросам экологии, вовлеченностью и требовательностью как клиенты по сравнению с предыдущим поколением. По словам Trendwatching.com, они ускоряют культурный сдвиг в направлении совместного пользования. Подростковый психолог Майкл Брэдли сказал в интервью *USA Today*, что молодые люди не хотят «становиться рабами материальных ценностей, к которым, по их мнению, привязаны их родители».

Также растет понимание того, что подлинная ценность вещей необязательно определяется их ценой. Автомобили с большим расходом топлива и огромные дома площадью в 5000 квадратных футов², требующие большого количества электроэнергии, все больше падают в цене при перепродаже. Через пять лет такой дом не сможет конкурировать с «зеленым» домом вдвое меньшего размера, который использует солнечную и геотермальную энергию и построен из материалов, повышающих эффективность обогрева и охлаждения. Такие компании, как Segway, Honda, Peugeot, Best Buy и Toyota, занимаются разработкой и уже выводят на рынок пробные модели легковесных, низкоуглеродистых персональных транспортных систем. Люди все больше стремятся вести «устойчивый образ жизни». В течение последнего десятилетия стандарты жизни

¹ Американская компания, которая известна своими автомобилями с альтернативными источниками питания. —Прим. ред.

² Примерно 4645 кв. м. —Прим. ред.

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

постепенно менялись, и эта тенденция сегодня ускорилась даже в Соединенных Штатах. Одним из индикаторов такого изменения отношений является феноменальный рост значения так называемых зеленых факторов при принятии решений о покупке. По данным недавнего исследования Boston Consulting Group, целых 73% потребителей сказали, что считают важным или очень важным наличие у компании хорошей экологической репутации. В другом опросе потребителей, проведенном в Соединенных Штатах, Великобритании и Японии, респонденты ответили, что стали придавать *больше* значения «зеленым» факторам по сравнению с другими при принятии решений о покупке, чем до рецессии, и что продолжают делать это при возобновлении экономического роста.

Разумеется, собственность не выйдет из моды мгновенно. Я не предлагаю, чтобы люди в западных странах продали свои дома и вещи и стали жить как монахи. Совсем нет. Большинство из нас хотят иметь свой собственный компьютер, мобильный телефон или новые джинсы. Но, что особенно касается многих незападных рынков, люди могут перепрыгнуть через выбор в пользу владения вещами непосредственно к выбору удобного доступа к персонализированным продуктам и услугам — точно так же, как они перепрыгнули через пленочные фотоаппараты сразу к цифровым и через стационарные телефоны — к мобильным. Появились первые ласточки, свидетельствующие о том, что некоторые рынки готовы принять mesh-модели уже сегодня и в полном объеме.

Например, Сингапур и компания Renault-Nissan подписали соглашение сделать город испытательной площадкой для электромобилей. Размер города и плотность населения в Сингапуре плюс приверженность властей создают благоприятные условия для того, чтобы в скором будущем электромобили могли заменить транспорт на ископаемом топливе. Приверженность Сингапура инновациям, экологическим и социальным проектам делает его ведущим кандидатом на внедрение mesh-моделей в самых разных сферах жизни.

В западных странах наблюдаемое сегодня широкомасштабное изменение ценностей и умонастроений людей благоприятствует приходу mesh-модели. Компании нового формата, как и традиционные, тоже должны обслуживать клиентов и зарабатывать прибыль. Однако mesh-модель наделяет их важными конкурентными преимуществами, позволяющими им восхищать своих клиентов, создавать и укреплять доверие к бренду и самой компании и зарабатывать прибыль.

Сколько стоит вклад в изменение климата?

Экономика «одноразовых товаров» вносит существенный негативный вклад в глобальное изменение климата. Мусорные свалки выделяют огромное количество метана, который обладает в несколько раз более сильным парниковым эффектом, чем пресловутый углекислый газ. Перевозка и утилизация отходов требуют больших затрат энергии. Она необходима для того, чтобы отсортировать мусор, спрессовать его и переделать одну вещь в другую. Поскольку эта энергия является преимущественно тепловой, она также способствует выбросу в атмосферу парниковых газов и загрязняющих веществ.

На протяжении очень долгого времени ответственность за загрязнение окружающей среды, которую должны были нести компании, придерживающиеся расточительных методов хозяйствования, успешно маскировалась государственными субсидиями. Налогоплательщики оплачивали львиную долю экологических, социальных и связанных со здоровьем издержек, возникающих в результате добычи ископаемого топлива, сплошной вырубки лесов, загрязнения воздуха, а теперь и изменения климата. Аналогично тому, как Lehman Brothers и Enron использовали бухгалтерские махинации, чтобы скрыть свое истинное финансовое положение, компании с помощью государственных дотаций маскируют свои реальные экологические обязательства. Но ситуация быстро меняется.

В международных деловых кругах растет понимание того, что ответственность бизнеса часто недооценивается вследствие

Глава У. Присоединяемся к mesh-модели

недостаточно адекватных систем количественной оценки, и особенно вследствие излишней ориентации на валовой национальный продукт в качестве меры успеха. Возможно, стоит прислушаться к словам Роберта Кеннеди:

Наш валовой национальный продукт сегодня составляет более \$8 млрд в год, однако этот валовой национальный продукт... включает в себя загрязнение воздуха, рекламу сигарет, содержание службы «Скорой помощи», чтобы освободить наши автомагистрали от последствий дорожно-транспортных происшествий. В нем учтены специальные замки для наших дверей и тюрьмы для людей, которые их взламывают. В нем также учтены вырубка наших реликтовых лесов и уничтожение нашей чудесной природы из-за хаотичного разрастания городов.

Некоторые компании уже столкнулись с негативными финансовыми последствиями в связи с созданием отходов и загрязнением окружающей среды, а также с падением репутации своих брендов. Организация CERES (Коалиция за экологически ответственный бизнес) регулярно публикует экологические отчеты по публично торгуемым компаниям, где проливает свет на все скрытые экологические пассивы, которые в настоящее время в отчетности многих промышленных компаний выглядят как активы. Она выделяет пять категорий делового риска, связанного с изменением климата: законодательный, физический, репутационный, конкурентный и риск судебных разбирательств.

- **Законодательный риск** — Калифорния и десять северо-восточных штатов уже приняли законы, требующие сокращения выбросов вредных веществ. Эта тенденция быстро распространяется по Соединенным Штатам и по всему миру.
- **Физический риск** вытекает из негативных последствий изменения климата, таких как природные катастрофы.
- **Репутационный риск** проявляется в том, что сегодня потребители все чаще принимают решения о покупке на основе «зеленых» критериев. Все большее число веб-

сайтов, таких как GoodGuide, предлагают информацию о корпоративном поведении в отношении борьбы с изменением климата и других экологических и социальных вопросов.

* О наличии **конкурентных рисков** свидетельствует, в частности, наблюдаемое сегодня более быстрое развитие безвредных для климата отраслей экономики по сравнению с другими секторами. Например, менее четверти американских пассажирских автомобилей и легких грузовиков отвечают нормам эмиссии, действующим в Китае, автомобильный рынок которого на сегодня является самым быстрорастущим в мире.

• Наконец, для загрязняющих окружающую среду компаний также повышается **риск судебных разбирательств**. Недавно прокуроры восьми штатов инициировали иск против пяти крупнейших коммунальных компаний в связи с вредом, наносимым ими климату. Потенциальная ответственность, по словам CERES, может быть «огромной».

Катастрофа на нефтедобывающей платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе — ужасающий пример того, как отсутствие экологической ответственности подвергает чрезвычайному риску всех нас, а не только саму компанию. Разумеется, British Petroleum заплатит миллиарды долларов за ликвидацию последствий утечки нефти и за урегулирование судебных исков от частных лиц, властей и организаций. Ее манипуляции регулятивными органами и документами, вводящая в заблуждение публичная отчетность и сокрытие результатов научных исследований станут предметом многочисленных репортажей в СМИ и правительственных расследований на многие годы вперед. Но все мы — и особенно люди, чьи жизни зависят от здоровья этой экосистемы, — заплатят несоизмеримо большую цену за разрушение флоры и фауны региона, формировавших экосистему океана и прибрежной зоны.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Компании, которые подобно British Petroleum принимают экологически неверные решения о том, как производятся, распределяются, используются и утилизируются их продукты, столкнутся с усилением негативных финансовых последствий. Их расходы на страхование будут расти, тогда как цена акций, выплачиваемая акционерам прибыль и в конечном итоге капитал бренда будут уменьшаться. (Прославленный лозунг BP «Больше, чем нефть» может быть смело выброшен на свалку: кто теперь поверит, что BP — экологически ответственный бизнес?) Плохая репутация влияет на решения инвесторов. Две трети американских инвесторов сообщают, что принимают во внимание корпоративную этику компании, прежде чем вкладывать в нее деньги.

Наконец, еще один мощный фактор влияния — потребители. Люди придают все больше значения происхождению продовольственных товаров, тому, как они перерабатываются, а также какие продукты и бренды они покупают. И сегодня появляется все больше способов узнать об этом, включая мобильные приложения, такие как Seafood Watch и GoodGuide, которые дадут экологическую характеристику продукта посредством сканирования штрихкода UPC. Ресурс Sourcemap Массачусетского технологического института также предлагает пользователям информацию о том, откуда происходят продукты питания и из чего они произведены. Такого рода информация все больше влияет на решения о покупке. Исследование, проведенное в 2008 г. ведущим агентством рыночных исследований Mintel, показало, что 36% взрослых американцев «регулярно» покупают экологически чистые продукты — что в три раза больше, чем полтора года назад. При этом количество людей, которые «никогда» не покупают экологически чистые продукты, уменьшилось вдвое.

Растущая прозрачность в отношении реальных экологических пассивов — ив частности, реальной стоимости отходов и обращения с ними — постепенно приведет к тому, что экологически ответственные компании будут достигать более высоких финансовых результатов. Некоторые крупные корпо-

рации уже получают выгоду от сокращения выбросов парниковых газов. Компания WalMart подсчитала, что повышение эффективности расходования топлива на одну милю на галлон в пересчете на весь парк ее грузовых автомобилей принесет ей экономию в размере \$35-50 млн. В результате компания приняла обязательство увеличить эффективность расходования топлива на 25%. Стоимость заказов на безвредную для климата продукцию, которые на сегодняшний день получила General Electric, составляет \$50 млрд. Такой «экологический климат» способствует успеху mesh-компаний, потому что они предлагают более эффективное использование физических ресурсов. Это позволяет извлекать из них максимальную стоимость — и даже превращать потенциальные отходы в прибыль.

На самом деле впервые обратить внимание на mesh-модель меня заставили слова двух друзей-физиков Эрика Вильгельма и Сола Гриффита о том, что проблема глобального изменения климата — чисто техническая. Если производить одноразовые продукты с высокой эмиссией углекислого газа на одном конце планеты, перевозить их на другой конец и выбрасывать, то проблема изменения климата становится по-настоящему неразрешимой. Один из вариантов — производить поближе к дому. Но наиболее эффективный и ответственный путь — просто производить меньше, причем грамотно разработанные продукты, и использовать их более эффективно. Меньше объем производства — меньше отходов.

Благодаря собранной информации об использовании продуктов и услуг клиентами, семьями и сообществами mesh-компания могут более эффективно и рационально распоряжаться ресурсами (и отходами). Более того, обмен такой информацией позволяет *группам* компаний находить рациональные способы использования продуктов и побочных продуктов. Появляются новые прибыльные услуги, основанные на их повторном использовании, переработке и восстановлении.

Государство может способствовать этому, предлагая стимулы для повышения эффективности использования электроэнергии и сокращения отходов.

Дания поощряет внедрение

Неиспользованная
СТОИМОСТЬ
=ОТХОДЫ

В природных системах отходы никогда не пропадают зря. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой. Перед нами стоит задача научиться извлекать ценность из разного рода отходов, таких как устаревшие автомобили или оборудование. Научиться ремонтировать ценные продукты, вместо того чтобы выбрасывать их на свалку. Меш-модель создает стимулы и возможности для восстановления «отходов» и извлечения из них дополнительной ценности.

Кооператив Basin Electric Power Cooperative

Во времена Великой депрессии уровень электрификации сельских районов существенно разнился от страны к стране: во Франции, Германии и Новой Зеландии электроснабжением было охвачено более 60% сельской местности, тогда как в США эта цифра едва достигала 10%. Частные коммунальные компании не брались за строительство линий электропередачи в редконаселенных районах из-за большого риска убыточности.

Тогда в 1935 г. президент США Франклин Рузвельт учредил Администрацию по электрификации сельских районов (REA) и выделил \$100 млн на программу электрификации сельской местности. Как и ожидалось, подавляющее большинство частных коммунальных компаний не поддержало эту идею. Поэтому фермеры объединились в кооперативы, занимавшиеся снабжением электроэнергией сельских районов, и начали работать напрямую с REA.

Первоначально основная часть электроэнергии производилась гидроэлектростанциями, однако разрушительное наводнение на реке Миссури в 1943 г. показало фермерам, что им нужны и другие ее источники. В 1961 г. был образован некоммерческий потребительский кооператив Basin Electric Power Cooperative, в функции которого входили покупка, строительство и управление электростанциями. Сегодня этот кооператив обеспечивает электричеством почти 3 млн потребителей в 135 сельских районах в штатах Колорадо, Айова, Миннесота, Монтана, Небраска, Нью-Мексико, Северная Дакота, Южная Дакота и Вайоминг. Это один из сотни кооперативов по снабжению электроэнергией сельских районов. На сегодняшний день они обслуживают 30 млн американцев в 46 штатах и все вместе владеют почти половиной всех линий электропередачи в стране, что охватывает 75% территории США. Аналогичные кооперативные структуры уже много десятилетий успешно действуют в Канаде и Западной Европе. Многие из них, такие как Windunie в Нидерландах, расширили свои услуги, включив в них выработку ветряной и солнечной электроэнергии.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

93

электромобилей при помощи больших налоговых льгот. Власти провинции Онтарио, Канада, выдают электромобилям специальные номерные знаки, которые позволяют им использовать полосы движения, выделенные для автомобилей с большим числом пассажиров, и дают доступ к станциям подзарядки. С 1970-х гг. Калифорния выдает жителям кредиты на различные проекты по экономии электроэнергии, такие как установка солнечных панелей. В новых домах власти этого штата требуют установки систем с низким расходом смывной воды в туалетах и энергосберегающей бытовой техники, а недавно принял закон, который позволяет людям совместно использовать автомобили с сохранением личного страхового покрытия. У электроэнергетических коммунальных компаний в Калифорнии есть стимулы закупать больше альтернативной электроэнергии у местных производителей, чтобы выполнять свои планы по использованию не загрязняющих атмосферу источников энергии. На подходе новые законы, направленные на ограничение вожделения автомобилей и выбросов углекислого газа. Такая политика влияет на решения потребителей и организаций и в значительной мере объясняет превосходные показатели Калифорнии по эффективности энергопотребления по сравнению с другими штатами. Разумеется, государство всегда влияло на энергетическую политику. Одним из наиболее успешных примеров такого влияния является электрификация сельских районов США в эпоху экономических реформ «Нового курса». Законы и субсидии стимулировали развитие кооперативов, занимающихся снабжением электроэнергией сельских районов. Они продолжают развиваться и сейчас расширяют свою деятельность, охватывая новые виды электроэнергии.

Mesh-компании и власти должны подумать над тем, какие еще стимулы можно предложить для того, чтобы поощрить использование платформ совместного пользования, способствующих сокращению выбросов парниковых газов. Вместо того чтобы субсидировать цены на бензин, лучше поощрять такое поведение потребителей, которое создает условия

для появления и успешной работы различных видов mesh-бизнеса. А что можно сказать по поводу налоговых льгот для автовладельцев, которые предоставляют свои машины в совместное пользование через RelayRides, WhipCar и другие компании, реализующие mesh-модель «владеть, чтобы делиться»? Со своей стороны эти компании могут предложить участникам значительные скидки, чтобы внести дополнительный вклад в сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу. В конце концов, сохранение климата на нашей планете — тоже очень мощный стимул для всех нас.

Преимущества густонаселенности

Каждую неделю население городов увеличивается на 1 млн человек. 200 лет назад всего 3% населения жило в городах, сегодня здесь живет почти половина всего населения планеты, и через 20 лет эта цифра, по прогнозам, достигнет 60%. Одна из причин — демографический рост. Кроме того, в городах предлагаются более высокооплачиваемые и интересные рабочие места. Большие города могут функционировать более эффективно, чем малые. Как правило, они строились по берегам рек и рядом с естественными гаванями и являются крупными транспортными узлами.

Массовая миграция повышает плотность населения в городской зоне. Многие города не имеют возможности расти вширь. Этому препятствуют либо особенности ландшафта, либо высокая стоимость земли как сельскохозяйственных угодий. Поэтому многие города растут вверх, вертикально. Хотя многие люди отрицательно относятся к слову «плотность», в густонаселенных городах есть свои преимущества; больше кафе и ресторанов, хорошо спроектированного общественного пространства, такси, транзитных остановок, служб проката. Больше учреждений культуры. Больше способов доставки и вывоза товаров.

Густонаселенные города представляют собой идеальную почву для роста и процветания mesh-компаний. Наличие боль-

Глава Д. Присоединяемся к mesh-модели

95

шого числа людей, которые могут воспользоваться услугами по прокату автомобилей, велосипедов, обмену одеждой и т. д., повышает экономическую эффективность и рентабельность оказания этих услуг. В таких условиях проще организовать и реализовать партнерства. Платформы совместного пользования, такие как рестораны, такси, инфраструктура беспроводной широкополосной связи, многоквартирные дома, аэропорты и отели гораздо выгоднее расширять в густонаселенных городских районах. Неудивительно, что даже в Соединенных Штатах сегодня более востребованными стали компактные, подходящие для пешего передвижения городские и пригородные районы, спроектированные по принципам европейского «клубного общества» (safe society). При описании недвижимости теперь часто указывается такой показатель, как «пешеход-ность» (*walkability*), показывающий, насколько хорош данный район для пеших прогулок. Более того, сегодня даже наблюдается обратная миграция населения из американских пригородов в города.

Кроме того, городские зоны с высокой плотностью населения служат плодородной почвой для формирования и роста кластеров mesh-компаний.

Основоположник кластерной теории, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер изучает отраслевые кластеры, такие как обувная индустрия в Милане, издательское дело в Нью-Йорке, кинопроизводство в Мум-бае и высокие технологии в Кремниевой долине. В сборнике *Harvard Business Review* он пишет: «Значение кластеров состоит в том, что они позволяют компаниям стать более продуктивными и инновационными, чем они могли бы быть в одиночку. В кластерах барьеры для входа в новый бизнес гораздо ниже, чем вне их». Близость компаний в городском кластере создает условия для совместного использования информации и рабочей силы, помогает находить новые возможности для бизнеса и способствует сотрудничеству в достижении общих рыночных целей. Mesh-модель, которая построена на совместном использовании информации, рынков и социальных сетей, особенно хорошо подходит для организации таких кластеров.

Даже пригородные зоны сегодня становятся все более дружественными по отношению к mesh-модели. Изначально компании по прокату автомобилей сосредоточивались преимущественно на многолюдных районах с большим количеством колледжей и университетов. С этого плацдарма они начинают расширять свои услуги на другие виды сообществ. Все больше пригородных зон имеют железнодорожные или транзитные станции, которые могут служить узлами для служб проката автомобилей и велосипедов. Например, на севере Калифорнии возводят многосемейные комплексы, застроенные домами на одну семью и таун-хаусами и рассчитанные на 3000 жителей. Многие из них организуются вокруг транзитных узлов. Жители таких комплексов могут доходить пешком или доезжать на взятом напрокат велосипеде или автомобиле до железнодорожной, автобусной или паромной станции и затем точно так же возвращаться обратно. Например, в том гараже автопроката в Ванкувере, где стоял мой Мини-Мучо, находилось еще восемь-двенадцать машин. Легко представить, как многосемейный комплекс из 200 и более домов задействует такой парк автомобилей.

Продолжаем плести Всемирную паутину

Плацдарм для прихода mesh-модели был сформирован в результате более чем 20-летних инвестиций в информационную инфраструктуру и более чем 50-летних капиталовложений в строительство дорог и развитие транспортного сообщения. Мы вписаны в глобальную сеть с почти 5 млрд абонентов мобильной связи. Более 1 млрд человек регулярно пользуются Интернетом, чье влияние на экономику, по оценкам одного профессора Гарвардской школы бизнеса, составляет \$1,4 трлн в год в одних только Соединенных Штатах.

Всемирная паутина все больше связывает нас с нашими домами, машинами и другими вещами, а эти вещи все больше связываются между собой.

(Недавно IBM представила пакет, который позволяет разработчикам при помощи беспроводных

Глава U. Присоединяемся к mesh-модели

97

сенсоров подключить практически *все что угодно* к называемому Интернету вещей.) И наши запросы растут. По оценкам Gisco, в 2013 г. годовой объем интернет-трафика превысит 667 экзабайт. Это составляет примерно 667 млрд гигабайт и в пять раз превышает объем трафика с 2009 по 2013 г. Gisco прогнозирует, что к тому моменту к Интернету будет подключен 1 трлн устройств.

Эта невидимая сеть делает возможным радикально новый уровень сервиса и спонтанной координации. Именно так Spride Share помогает своим клиентам находить попутчиков для совместной поездки на такси, OpenTable позволяет заказывать столики в ресторане в последнюю минуту, а Groupon организует спонтанные, ограниченные по времени сделки между группами пользователей и компаниями. Сегодня трудно найти место на планете, которое не было бы охвачено мобильной связью. Совместное пользование физическими вещами все более гармонично вписывается в нашу реальность, потому что за последние десять лет мы привыкли к ощущению «всегда подключен, всегда на связи», которое дают нам Интернет и мобильные устройства.

Глобальная подключенность позволяет компаниям собирать важную информацию о клиентах и использовать ее для персонализации предложений — например, предложения музыки на iTunes или вакансий и проектов для специалистов на Linked-In. Розничные операторы, такие как WalMart и Costco, супермаркеты и аптеки стремятся к установлению личных отношений с клиентами. Магазины предоставляют скидки покупателям, имеющим разного рода «членские» карты.

Когда вы используете такую карту на кассе, магазин узнает о покупательских привычках вашей семьи. Вспомните о карте Safeway. Когда сканер считывает штрихкод, специальное приложение комбинирует информацию о данной покупке с информацией о ваших предыдущих покупках, для того чтобы сделать новые предложения. Если вы покупаете детские подгузники, касса распечатает купон на детские салфетки или чашку-непроливайку — товары, которые вы можете купить в будущем.

Магазин хочет продать вам больше или расширить ассортимент товаров, которые вы обычно приобретаете.

В настоящее время сбор и использование информации о клиентах находятся только в стадии становления. В частности, производители с трудом получают обратную связь от потребителей о своих продуктах. Как правило, они просят предоставить такую информацию на гарантийных талонах и при онлайн-регистрации. Некоторые обращают внимание на рейтинги и комментарии на форумах потребителей. Но по большому счету эти усилия бесплодны. В Kodak нам посчастливилось получить всего 1% гарантийных талонов на наши продукты.

Mesh-модель позволяет производителям получать больше полезной информации от клиентов. Во-первых, mesh-компании *собирают* больше информации о клиентах. Во-вторых, как мы увидели, они больше заинтересованы в хороших продуктах, чем традиционные розничные продавцы. Mesh-компании хотят получать надежные, долговечные продукты, которые будут использоваться многократно, и из раза в раз радовать их клиентов. Традиционные розничные продавцы в целом предпочитают продукты с коротким сроком службы, чтобы продать больше новых. В-третьих, mesh-компании часто приобретают продукты напрямую у производителя и покупают их оптом. Компании по прокату велосипедов их требуется много. Это создает условия для организации потока информации о клиентах от службы проката к производителю. Результат — превосходный велосипед с длительным сроком службы и теми характеристиками, которых хотят потребители. Однако поток получаемой от клиентов информации течет и в обратном направлении, к самим клиентам. Например, Tripkick собирает впечатления постояльцев об отелях, чтобы помочь другим пользователям правильно выбрать отель и номер. Таким образом, большое количество транзакций в mesh-модели генерирует потоки более точной и полезной информации для всех заинтересованных сторон и для всех участников цепочки создания стоимости, от производителя до потребителя.

Глава 4. Присоединяемся к mesh-модели

Упомянутые в этой главе факторы и тенденции вряд ли уйдут со сцены. Население планеты растет, тогда как истощение природных ресурсов и климатические изменения повышают издержки ведения бизнеса. Глобальная рецессия породила недоверие к старым бизнес-моделям, но в то же время повысила открытость к новым подходам. Распространение и интеграция веб-, мобильных и социальных сетей набирают скорость. Mesh-компании, которые строят свой бизнес на эффективном совместном использовании ресурсов и применении передовых информационных систем, идеально вписываются в новый ландшафт. А вы?

5

Мы верим в mesh

СОДЕРЖАНИЕ: разрушение доверия, или мешки с песком и другие стратегии удержания клиентов; пробные версии, или снова первое свидание; удовольствие заразительно, как и его противоположность; не чихайте на ваших клиентов.

В тот вечер Сара Коллиф пришла в кинотеатр «Сент-Круа-Фоллз» в городке с тем же названием, расположенным в штате Висконсин, вместе со своим мужем и двумя друзьями. Но когда Сара попыталась купить билеты, кассир сказал ей, что они не принимают к оплате ни кредитные, ни дебетовые карты и что она должна снять деньги в банкомате кинотеатра. Сара попыталась, но в банкомате не оказалось денег. К счастью, у одного из ее друзей были с собой чеки, и они сумели купить билеты. Они заняли свои места в кинозале, и это может показаться концом истории. Но, как рассказывает Сара, через пять минут после начала фильма в зал вошел сотрудник кинотеатра и потребовал у всех показать корешки билетов. Он подозревал, что в зал тайком проскользнуло несколько человек, поэтому следующие 29 минут потратил на проверку билетов, освещая их фонариком. И это в то время, пока шел фильм!

На следующий день Сара отправила по электронной почте письмо администрации кинотеатра. «Я лучше буду ездить

в Уайт-Бер-Лейк, где умеют управлять кинотеатрами, чем пере-живу такое снова», — написала она. Жалоба Сары легла на стол Стивена Пейна, вице-президента компании Evergreen Entertainment LLC, которой принадлежит кинотеатр в Сент-Круа-Фоллз. Вот его полный ответ:

Сара?

можете катиться в Уайт-Бер-Лейк и ко всем чертям собачьим. Если у вас нет денег на развлечения, найдите себе работу получше, чтобы не расплачиваться за все кредитной карточкой. Можете тратить свое время и бензин на что угодно, если вам больше нечего делать. И можете засунуть это письмо в задницу. Нам наплевать на вас как клиента. Дайте мне знать, если вы не знаете дороги до Уайт-Бер-Лейк.

Стивен

Мы знаем этот ответ, потому что друг Сары создал на Facebook страничку «БОЙКОТ кинотеатру в Сент-Круа-Фоллз» и разместил там оба письма. Это произошло в воскресенье. К среде у странички уже было более 3300 подписчиков, как сообщает газета *Minneapolis Star-Tribune*, и через месяц их число увеличилось до 5500. Население Сент-Круа-Фоллз составляет 2210 человек.

Едва ли нужно говорить, что Стивену Пейну пришлось извиниться за свои слова. Он сказал, что переживает сложный период в связи со сменой руководства, и заявил, что в настоящее время занимается решением проблем кинотеатра, которые возникли без его ведома. «В Evergreen Entertainment обслуживание клиентов является важной составляющей нашего бизнеса, — написал он. — Пожалуйста, примите мои самые искренние извинения за мой поступок. Я надеюсь, что моя ошибка не повлияет на ваши будущие отношения с Evergreen Entertainment».

Мы можем только предполагать, как «весело» пришлось Стивену Пейну во время оценки персонала на годовом собрании. (Подсказка: страничка в поддержку Стивена Пейна на Facebook собрала 220 сторонников.) Возможно, не осознавая могущества

Глава 5. Мы верим в mesh

социальных сетей, Пейн одним махом уничтожил веру клиентов в то, что их потребности и интересы стоят у этой компании на первом месте.

Главной задачей бизнеса всегда было завоевание и поддержание доверия клиентов. Но сегодня социальные и мобильные сети изменили уравнение, сместив баланс сил в пользу клиентов. В мире, который фактически превратился в единое глобальное информационное пространство, бренд все в большей степени определяется тем, какой опыт получают люди и что они о нем говорят, чем тем, что говорит о себе компания.

Киностудии, успех или провал фильмов которых зависит от мгновенно распространяющихся по социальным сетям отзывов, очень хорошо понимают эту реальность. Когда выходит новый фильм, они с волнением следят за такими сайтами, как Skinniporn, которые на основе оперативных комментариев в Сети формируют рейтинги новых релизов. То же самое касается владельцев ресторанов, чьи рейтинги в Yelp могут сделать заведение популярным или лишить клиентов.

Реальные впечатления и истории из жизни очень убедительны и распространяются далеко и быстро. Они гораздо действеннее, чем призывные рекламные слоганы и кампании по связям с общественностью, которые много обещают, но мало делают. В сегодняшнем мире то, что люди говорят о вашей компании и ваших продуктах, в непрерывном режиме переоценивает ваш бренд. Как точно выразился один из журналистов, мы живем в «эпоху тотальной прозрачности».

Как показывает история с кинотеатром в Сент-Круа-Фоллз, сегодня компаниям требуются такие команды, методы работы и инструменты, которые чутко реагируют на голос клиентов. Старая стратегия, когда компании тщательно продумывали свои бренды и предложения и затем с хирургической точностью выводили их на рынок, больше не работает. В нашем подключенном, вовлеченном и открыто высказывающем свое мнение мире именно рынок будет определять то, как компании формируют и изменяют сами себя, свои бренды и продукты.

Twitter — замечательный пример компании, чей продукт был на момент запуска неполным и недоработанным. Но основатели проявили мудрость и прислушались к мнению его первых пользователей в отношении предпочитаемых функций, условий обслуживания и приоритетов. И ни разу потом в этом не раскаялись.

Благодаря значительному числу взаимодействий mesh-модель предлагает больше возможностей завоевать доверие клиента, но и больше шансов подвергнуть его риску. Хотя доверие важно для любого бизнеса, как и для любых человеческих отношений, в mesh-модели оно совершенно необходимо. Доверие имеет социальную природу, что делает любой бизнес социальным; mesh-компании гиперсоциальны. Когда в основе бизнеса лежит совместное пользование, компания должна быть предельно внимательна к развивающимся потребностям и предпочтениям отдельно взятых клиентов.

Даже после того как доверие завоевано, успешные mesh-компании продолжают завоевывать и поддерживать лояльность клиентов при каждом последующем взаимодействии. В отличие от печально известного кинотеатра в Висконсине, они доказывают свою надежность и готовность выполнять обещания снова и снова. Mesh-компании собирают данные из всех доступных источников, чтобы их команды держали руку на пульсе рынка и бдительно выявляли любые возможности для того, чтобы предлагаемые ими бренд и продукты оставались актуальными и восхищали клиентов. Эти компании создают прочные сети доверия. Они возвращают лояльных клиентов и «первооткрывателей» — вовлеченных, открыто высказывающих свое мнение пользователей — и создают бренд, успешно переживают тяжелые времена и привлекают сильных, повышающих репутацию их бренда партнеров.

Как вы завоевываете доверие ваших клиентов, компаньонов и сотрудников? Вы способны исправить ситуацию, когда происходит что-то плохое?

Каждое взаимодействие с вашей компанией повышает или снижает доверие к вам? В mesh-модели есть семь ключевых правил, как завоевать доверие.

Глава 5. Мы верим в mesh

1Q5

1. **Говорите о том, что вы делаете**, — управляйте ожиданиями и часто их корректируйте.
2. Используйте **пробные версии**.
3. **Делайте то, что говорите**.
4. Каждый раз **восхищайте клиента**.
5. **В** полной мере **задействуйте социальные сети**.
6. Цените прозрачность, но **защищайте приватность**.
7. Быстро и грамотно **реагируйте на негативную рекламу** и обратную связь.

Скажите. Сделайте. Победите

Люди, которые полагаются на вашу услугу, должны знать главное — то, что ваша компания выполнит свое обещание. Первый, минимальный уровень доверия строится на надежности и удовлетворении ожиданий, как явных, основанных на обязательствах компании, так и скрытых. Когда клиенты приходят на парковку службы автопроката, автомобили должны быть чистыми, в хорошем рабочем состоянии и готовыми к поездке. Клиенты хотят знать, что с них не возьмут лишних денег и что информация о том, куда они едут или на сколько, не станет известна другим лицам (особенно, как выяснилось, их супругам).

Клиенты хотят знать, что они будут иметь доступ к услуге тогда, когда она им необходима. Они не хотят разочарований. Разумеется, ожидания могут быть разными. Если клиент берет напрокат машину раз в год на время отпуска, его ожидания будут совершенно иными, чем у клиента, которому машина нужна три раза в неделю для важных поездок. Профессионалы могут требовать более высокого уровня внимания, чем непрофессионалы, даже если это будет стоить им дополнительных денег.

Выход для компаний по автопрокату — полностью ориентировать бренд на конкретный рыночный сегмент или же предложить спектр услуг, нацеленных на разные сегменты. Если человек приходит в местное бюро проката, чтобы взять

циркулярную пилу просто потому, что ему интересно попробовать с ней поработать, еще не конец света, если в этот день она будет сломана или недоступна по другим причинам. Но представьте другую ситуацию: бюро проката говорит, что у них есть электрический рубанок, и к ним приходит человек, которому нужен этот инструмент, чтобы выполнить срочный заказ своего клиента. Если рубанок будет недоступен, бюро проката окажется, говоря детским языком, в кашках.

Выполняйте свои обещания перед вашими клиентами, рынком и партнерами — и стартуйте медленно. Чудесный индийский ресторанчик, находящийся за углом от моего офиса, перед своим открытием получил неожиданное освещение в прессе. В первую неделю работы у них перед дверью выстраивалась очередь. Отлично, не так ли? Как оказалось, нет. Да, еда у них была замечательной, но сотрудники ресторана не справлялись с потоком клиентов. Людям приходилось ждать по часу, пока их накормят. Некоторые из этих посетителей, вероятно, никогда не вернутся обратно. Хуже того, они могут поделиться своими впечатлениями с друзьями или онлайн-сообществом, таким как Yelp. В отличие от Вегаса то, что происходит между mesh-компанией и клиентом, не остается лишь между ними¹.

Mesh-компании должны продумать массу мелочей, чтобы избавить потребителей от ям и колдобин. Лучше, чтобы первыми клиентами были люди с низким уровнем ожиданий и высоким уровнем энтузиазма, а не всем недовольные, пресыщенные скептики. Поскольку я сама отношусь к числу ранних последователей, я всегда говорю, что так называемое раннее ознакомление [*early adoption*] в переводе с французского означает «возможность переплатить за вещи, которые не работают». Однако в мире «mesh» с его молниеносно реагирующими социальными медиа компаниям лучше убедиться в том, что вещи *работают* и что первое рыночное тестирование услуг или продуктов осуществляется группой восприимчивых, дру-

¹ Видимо, имеется в виду известное в Америке выражение «Все, что случается в Лас-Вегасе, остается в Лас-Вегасе». — *Прим. ред.*

желобно настроенных, непредвзятых сторонников. Начинайте с малого, достигайте многого.

Тестирование, или Снова первое свидание

Для большинства клиентов создание атмосферы доверия начинается с первого пробного шага. Зачастую предложение mesh-компаний является чем-то незнакомым и непривычным. Они бросают вызов собственности или классическим методам финансирования. Чтобы преодолеть потенциальное нерасположение или неготовность клиентов к новому, компании могут предложить привлекательные варианты тестирования, что часто становится первым шагом к приобретению нового клиента.

Дегустация новых продуктов в продуктовых магазинах, когда вам предлагают попробовать сыр из козьего молока на крекерах, проводится с одной целью — убедить скептиков. Аналогичная тактика может сработать для проката велосипедов или P2P-кредитования. Скорее всего, клиенты попробуют воспользоваться услугами mesh-компаний тогда, когда им будет удобно, и никак не в условиях срочной необходимости. Одни начнут задумываться над тем, владение какими вещами обходится им слишком дорого. Другие могут захотеть поработать с настольной пилой или провести «тест-драйв» гибридного автомобиля, прежде чем принять решение о покупке. У третьих может иметься шкаф, забитый вещами, которые они больше не носят. Это хорошие отправные точки для тестирования mesh-модели. Но даже в таком случае многие люди будут ждать появления версии 2.0 или 3.0, прежде чем попробовать.

Mesh-компании могут заимствовать новые интересные идеи, как ознакомить клиентов со своей услугой. Одна из последних тенденций в этой области — «трайвертайзинг»¹. Вместо того чтобы рекламировать, компании внедряют продукты в повседневную жизнь людей. В некоторых случаях клиенты

Термин tryvertising происходит от слов try (попробуй) и advertising (реклама). — *Прим. пер.*

платят небольшой взнос за образцы новой продукции и затем сообщают свое мнение производителю. Например, компания Esloultime из Барселоны, «испытательная лаборатория продуктов», всего за €5 дает клиентам возможность в течение двух недель тестировать пять продуктов, включая еду, бытовые товары и технические новинки. Трайвертайзинг может использоваться для изучения потенциального рынка и уточнения предложения или же для выявления того, что данный рынок ориентирован на владение, а не на совместное пользование новыми продуктами и услугами. Эта прямая обратная связь побуждает mesh-компании внимательно слушать клиентов, совершенствовать свое предложение и выполнять обещания. Различные варианты тестирования предлагают людям идеальный способ научиться получать удовольствие от жизни в стиле «mesh» постепенно — по одному продукту или услуге за раз. В mesh-модели размер предложения может корректироваться по усмотрению клиента. Прежде чем отказаться от владения чем-либо, ему нужно сначала привыкнуть пользоваться данной услугой. Такой подход в стиле «тапас»¹ позволяет рынку органически расти по мере того, как потенциальные клиенты реагируют на привлекательные предложения. Они учатся любить mesh-стиль в своем темпе.

Удовольствие заразительно!

Предположим, что я владею компанией по прокату велосипедов и предлагаю два их вида. Через шесть месяцев планирую добавить третий вид, грузовой велосипед. В этом случае не стоит рекламировать сегодня завтрашнее предложение. Лучший подход—дать знать первым потенциальным клиентам, что вы начинаете новый бизнес и нуждаетесь в их помощи. Попросите у них обратную связь. Какие еще продукты и услуги они хотели бы получать? Когда придут первые грузовые вело-

Тапас — традиционные испанские закуски и блюда, которые подаются маленькими порциями, иногда «на один укус». —Прим. ред.

Глава 5. Мы верим в mesh

сипеды, можно предложить первым клиентам бесплатное тестирование вместе с возможностью свободно выражать свое мнение.

Таким образом, я не даю чрезмерных обещаний. Я перевыполняю те, которые уже даны. Вероятный результат: полные энтузиазма и, будем надеяться, открыто озвучивающие свое мнение клиенты и объективные, полезные с практической точки зрения отзывы о продукте, которыми я могу поделиться с продавцами. Прежде всего завоюйте доверие. И отсюда идите дальше. Дайте клиентам больше ценности, чем они ожидали получить за потраченные время и деньги. Лучше просить идеи по улучшению сервиса и выслушивать спокойные жалобы от довольных клиентов, чем ждать громких раздраженных отзывов с широким социальным резонансом.

Помимо гарантии высокой надежности задача mesh-компании — доставлять удовольствие и даже восхищать своих клиентов. Впечатлите их своим сервисом. Зачем? У mesh-компаний есть все необходимые средства для того, чтобы обеспечить высокий уровень индивидуального обслуживания каждому участнику mesh-сети. Когда клиент начинает пользоваться услугами mesh-компании, он предоставляет информацию о своих потребностях, ожиданиях и желаниях и потенциально такую же информацию о некоторых своих друзьях и коллегах. Mesh-компании используют эти сведения для того, чтобы обеспечивать глубоко личные транзакции, порождающие «чувство любви». Опираясь на эти данные, mesh-компании могут делать «микрообразцы» предложений для отдельных клиентов или мелких сегментов, которые плохо обслуживаются другими компаниями. Сегодня, в условиях усиливающейся конкуренции, ожидания клиентов растут быстрыми темпами.

Богатство информации, которую я как клиент могу предоставить mesh-компании, а также ее способность вступать в партнерства с другими фирмами дают ей лучшее понимание того, кто я есть и что мне необходимо. И она может дать мне именно то, что нужно, именно тогда, когда мне нужно. Учитывая наличие инфраструктуры для сбора значимой инфор-

мации о клиентах, mesh-компания просто обязаны формировать точно выверенные, привлекательные предложения. Это ключ к успешной реализации mesh-модели. Клиенты знают, что компания внимательна к ним. Каждое взаимодействие предоставляет им очередной шанс получить великолепный сервис и укрепить доверие.

В любом бизнесе важно дать клиенту почувствовать его значимость. Есть много хороших способов это сделать. Кафе точно знает, какой сорт дорогого кофеиносодержащего напитка предпочитает этот студент-технар, прежде чем заказать еду. Ателье или химчистка по электронной почте или SMS сообщает преподавателю о том, что его одежда готова. Amazon создает «персональный магазин» на основе предыдущих покупок конкретного книголюба и приглашает его на специальные книжные мероприятия. Netflix придает такое значение формированию «все лучших» предложений для каждого пользователя, что даже объявила о конкурсе с призом \$ 1 млн тому, кто сможет повысить эффективность существующей в Интернете системы рекомендации фильмов клиентам.

Когда компания старается сделать каждое взаимодействие с потребителем особенным, он будет стремиться вернуться снова и снова и поделиться своим удовольствием с друзьями. Mesh-стандарт—не фокусироваться на разовой продаже, а установить прочные, «на всю жизнь» отношения между клиентом и брендом. Когда клиент по-настоящему ему привержен, компания первой узнает о возникающих проблемах. Лояльность потребителей переводится в их готовность дать компании шанс исправить ситуацию. Они используют свое право жаловаться в надежде на то, что компания, которой они доверяют, сделает все необходимое и удовлетворит их ожидания. Когда клиент жалуется, у компании появляется еще один шанс впечатлить его быстрым и благоприятным решением проблемы—показать клиенту, что его ценят, и вернуть его доверие.

Одна из тем, которые меня ужасно раздражают, — кому принадлежит клиент. Она часто всплывает, когда две компании договариваются о партнерстве или совместном продвижении.

Глава 5. Мы верим в mesh

Обычно одна из них заявляет, что «это ее клиент». Сама постановка вопроса кажется мне абсурдной. С моей точки зрения, клиент принадлежит всем и никому, а на самом деле... самому себе! При каждом новом взаимодействии компания должна заново зарабатывать право на отношения с ним.

Прошлые взаимодействия с клиентом служат источником ценной информации о том, как сделать его довольным, что дает компании преимущество перед конкурентами. Но у нее нет никаких гарантий, что клиент вернется, когда он покидает ее магазин, виртуальный или реальный.

Кормите большие рты

Последние исследования подтвердили то, что многие из нас знали уже давно: традиционная реклама гораздо менее эффективна в привлечении новых клиентов, чем «сарафанное радио». Устная реклама, как называют ее маркетологи, служит главной движущей силой в завоевании новых сердец и кошельков. Лучшее знакомство с любым новым бизнесом происходит через членов семьи и друзей. Или через других клиентов. Если кто-то, кому по-настоящему нравится компания или предлагаемая ею услуга, поделится этим чувством с другими людьми, он создаст самую мощную и убедительную рекламу из всех возможных. Социальные сервисы, такие как Twitter, Facebook, MySpace, Hyves, Bebo и Orkut, и платформы, такие как Elgg, Drupal и Xing, придали дополнительную мощь этому традиционно эффективному способу укрепления бренда, расширения рынка и привлечения новых клиентов.

Как уже отмечалось, некоторые клиенты выполняют функцию первооткрывателей или авторитетных советчиков в своих социальных кругах. Обычно это увлеченные люди, которые хорошо разбираются в музыке, кулинарии или технических новинках, постоянно исследуют эту тему и рекомендуют что-либо своим друзьям. Такие первооткрыватели, если они становятся ранними последователями какого-либо бизнеса, могут ощущать тесную взаимосвязь с брендом и ассоции-

ровать себя с ним. Они приобретают своего рода духовную собственность, в результате становятся очень естественными представителями компании и служат авторитетным «фильтром доверия» для других.

В Ofoto мы часто замечали, что люди, которые делали фотографии, загружали их на сайт и делились ими со своими друзьями и родственниками, не относились к числу тех, для кого мы печатали больше всего фотографий и фотокниг. Фотографы обеспечивали красивые снимки с вечеринок, из путешествий и т. д. и вдохновляли своих друзей приходить на сайт, делиться снимками с другими людьми и тратить время на оформление фотокниг. Наши «авторы», как мы их называли, были очень лояльны нашему бренду. Они постоянно требовали и затем с удовольствием принимали обновленные инструменты, позволявшие им совершенствовать свои снимки и обмен ими. Эти «авторы», особенно в самом начале, были нашим источником жизненной силы. Благодаря им мы проникали в дома, сердца и умы их многочисленных друзей и близких людей.

Mesh-компании должны в полной мере использовать влияние этих социальных лидеров, чтобы распространять благожелательное отношение к своему бренду или предлагаемой услуге. Поощрять их действовать как доверенные агенты от лица компании — мудрая стратегия, которая естественным образом вытекает из раннего участия таких людей и вовлеченности в поддержку бренда. Любая компания может предложить привлекательные виды вознаграждения для человека, выступающего в такой роли.

Социальные сети и пользующиеся авторитетом первооткрыватели могут помочь mesh-компании успешно выйти на рынок. Они способны обеспечить хороший старт бизнесу и поток по-настоящему полезной, благожелательной обратной связи. «Эффект эха» может быть феноменальным и буквально в мгновение ока сделать популярной компанию и ее услугу. Например, кто-то пишет в своем блоге положительный отзыв о продукте или услуге. Этот пост попадает в Twitter, где другие пользователи распространяют его дальше. Например, всего

Глава 5. Мы верим в mesh

за несколько месяцев тележка с мороженым Creme Brulee Cart Кертиса Кимболла из Сан-Франциско приобрела более 11 000 последователей на Twitter. Люди так любят его крем-брюле, что извещают друг друга, где будет эта тележка и какие вкусы сегодня в меню.

Как и Кертис Кимболл, mesh-компании могут использовать старую проверенную тактику «предложения образцов продукции», чтобы поощрить потенциальных клиентов рассказывать друзьям и знакомым, в данном случае — о потрясающем десерте, который они обнаружили. Социальные медиа вместе с предложением образцов продукции обеспечивают для физических продуктов точно такие же возможности распространения, что и для цифровых, таких как музыка и видео, образцы которых предлагаются для прослушивания и просмотра онлайн. Это действительно впервые в истории, когда для реализации физических продуктов — крема-брюле! — тоже может использоваться эффект рычага.

Выводим на чистую воду

Традиционно многие компании не хотели, чтобы вы *в точности* знали, скажем, рецепт изготовления колбасы. Они избегали полной прозрачности, иногда довольно агрессивно. Но ситуация быстро меняется. Сегодня потребители хотят знать больше. Они хотят понимать, за что платят. Они хотят больше знать о лазерном принтере, который собираются купить (возможно, он стоит дешево, но расходные материалы к нему обходятся слишком дорого?), а также где произведена их одежда или моющие средства. Люди хотят знать, не наносит ли компания вред людям, животным или планете. Они хотят знать, откуда происходят продукты питания, как и из чего они были произведены, — из соображений здоровья, этики, защиты окружающей среды, религии и даже вкуса.

В идеале mesh-компания должна стремиться к прозрачности в том, что она делает, вместе с кем и почему. Но сегодняшняя реальность такова, что очень немногие отношения, будь

то личные или деловые, могут быть полностью прозрачными, по целому ряду причин. Прозрачность — довольно сложная штука. Компания может не хотеть делиться определенной информацией, потому что она является конфиденциальной для нее самой или ее клиентов.

Мое доверие или недоверие к компаниям отчасти зависит от того, как они обращаются с моей персональной информацией. Хотя большинство людей хотят знать, как она используется, у каждого из нас разные представления о приватности. Например, я не очень склонна давать много информации о себе «за конфетку», но многие делают это довольно охотно. Что интересно, требования к приватности во многом зависят от демографического профиля. В частности, молодые люди часто относятся к ней иначе, чем их родители.

Компании должны руководствоваться принципами «доверительного маркетинга» — концепции, предложенной несколько лет назад бывшим вице-президентом Yahoo! Сетом Годином. Основной принцип гласит: если клиент предоставляет компании персональную информацию в обмен на что-либо, в ответ он должен получить больше, чем отдает. Доверяя компании информацию о себе, я ожидаю, что она превратит ее в реальную выгоду для меня. Я хочу, чтобы компания понимала мои потребности, и доверяю ей в том, что она может и будет их удовлетворять. Компании, которые следуют этому принципу, будут выигрывать по-крупному.

Исследование университета Карнеги-Меллона установило, что половина участников опроса были готовы заплатить больше за товары на веб-сайтах, которые гарантируют лучшую защиту приватности, — в среднем примерно на 60 центов на каждые \$10. Этот процент резко возрастает, когда речь заходит о так называемых чувствительных к приватности товарах, например интимных. Мораль: mesh-компании должны относиться к приватности предельно серьезно, потому что партнеры и клиенты относятся к ней именно так.

Любая mesh-компания, которая разглашает информацию о клиентах без их согласия, подрывает доверие к себе. Компания

Глава 5. Мы верим в mesh

также не должна разглашать сведения о том, кто еще из друзей клиента, его соседей, друзей на Facebook и других социальных сайтах пользуется ее услугами, не получив на это персонального разрешения от каждого человека.

Некоторые клиенты очень озабочены защитой их личной информации. Так, компания Google оказалась в центре скандала и судебного разбирательства, связанного с утечкой данных пользователей при запуске сервиса Buzz. В аналогичной ситуации оказался и Facebook. Когда сайт изменил настройки приватности по умолчанию, сделав их более открытыми, это вызвало волну протеста. Некоторые пользователи попытались полностью удалить свои профили с Facebook. В конечном счете компания заблокировала группу умельцев из Нидерландов, которые брали с людей деньги за удаление их профилей из социальной сети. И почти комическая история: известный производитель стиральных порошков Wisk в стремлении расширить свою зону присутствия в онлайн разработал приложение под названием Wisk-It, при помощи которого пользователи Facebook могут избавиться от нежелательных снимков, опубликованных на сайте.

Когда возникает негатив

Незадолго до Дня благодарения в 2009 г. мне позвонил встревоженный отец, который живет недалеко от Филадельфии. «По телевизору только что сказали, что у автомобилей Toyota выявилась серьезная проблема с тормозной системой. Ты должна немедленно проверить свою машину». У меня Rigus, который я очень люблю. «Хорошо, папа, спасибо. Обязательно проверю», — ответила я, но, разумеется, про себя подумала: папа, я не верю всему, что говорят по телевизору. Поэтому я залезла в Интернет, но ничего не нашла. Тогда отец начал присылать мне ссылки. Оказалось, что на некоторых моделях Toyota педаль акселератора цеплялась за коврик для ног и заклинивала, в результате чего автомобиль бесконтрольно набирал скорость и не слушался тормозов.

Незадолго до того, как разразился этот скандал, Toyota была на вершине. Компания возглавила рейтинг самых ценимых автомобильных брендов, оставив позади BMW, Porsche и Mercedes. За год до этого она стала крупнейшим в мире автопроизводителем, опередив GM, которая держала этот титул со времен Великой депрессии. Но по мере того, как разворачивалась эта история, количество жертв росло. Число погибших в авариях из-за дефекта педали акселератора достигло по меньшей мере 56 человек. Компании пришлось отозвать более 10 млн автомобилей.

Выяснилось, что Toyota вводила в заблуждение конгресс США и широкую общественность. О проблеме с педалью акселератора компании стало известно еще за два года до того, как она получила публичную огласку. За один день репутация компании как надежного автопроизводителя рухнула. Агентство Kelly Blue Book снизило цену перепродажи отозванных автомобилей, что отражало падение потребительского спроса на марку Toyota. После того как выявились проблемы, в первый же месяц продажи упали на 16%. Компании потребуются экстраординарные усилия, чтобы вернуть доверие людей, потеря которого будет отражаться на рейтингах удовлетворенности клиентов, рейтингах безопасности и на объемах продаж в ближайшие годы. Лично я теперь смотрю на мой Pirus больше со страхом, чем с восхищением. Мое доверие к компании Toyota покачнулось.

Рецессия 2007 г. показала, что скрытое недоверие—главное уязвимое место многих старых брендов. Мы знаем, что в бизнесе случается всякое. Но когда возникают какие-то проблемы, компании должны решать их быстро и грамотно. Сегодня настали такие времена, когда практически каждый может сказать о компании все что угодно. Некоторые люди на Twitter, Facebook, в своих блогах или других социальных медиа пользуются чрезвычайным влиянием. Если такой человек вспыхнет к компании недружелюбными чувствами и особенно если у него имеются для этого весомые основания, тогда то, как она реагирует и восстанавливает доверие к себе, становится критически важным. Вот несколько общих правил.

Глава 5. Мы верим в mesh

1. Уделяйте внимание. Легендарный журнал о путешествиях *CondeNast Traveler* имеет в своем штате специалиста по разбору жалоб (омбудсмена). Люди знают, что в случае каких-либо проблем с отелем, авиакомпанией, турагентством или любой другой компанией в индустрии гостеприимства они могут обратиться за помощью к этому человеку. Омбудсмен публично доказывает компании ее неправоту и заставляет исправиться. Благодаря возможностям Интернета сегодня омбудсменом может стать *каждый*. Успешные компании имеют в своих отделах маркетинга, поддержки клиентов и разработки продуктов специальных сотрудников, которые изучают отзывы и предложения клиентов и занимаются рассмотрением жалоб. Такие компании понимают, что этот пульс, это взаимодействие служат источником жизненной силы для их брендов.

2. Реагируйте быстро. К тому моменту, когда вы узнаете, кто сказал что-то плохое и насколько это имеет отношение к вашей компании, новость уже распространится по Всемирной паутине. Возможно, десяток других людей оставили свои негативные комментарии, которые были подхвачены другими на Twitter, и вот уже момент упущен. Если вы спохватитесь слишком поздно, люди сочтут, что вашей компании наплевать. Так отрицательный отзыв одного человека может породить сотни и тысячи негативных посланий.

3. Будьте честным. Некоторые компании по-прежнему нанимают фирмы по связям с общественностью, чтобы скрыть процедуру отзыва продукции или оплошность генерального директора. Но когда компания пытается скрыть ошибку или причины, почему это случилось, человеческий «какаметр» начинает зашкаливать. В 1982 г. неизвестное лицо или лица добавили в капсулы с «Тайленолом» производства компании Johnson & Johnson цианистый калий. Отравленный лекарственный препарат оказался в аптеках и супермаркетах Чикаго. В результате погибло

несколько человек, среди них — девушка 22 лет. Вместо того чтобы замолчать инцидент, Johnson & Johnson немедленно опубликовала предупреждения в прессе, отозвала весь «Тайленол» (что составило примерно 31 млн баночек на сумму около \$100 млн) и обратилась к жителям страны по телевидению с предупреждением не принимать препарат до конца расследования. Доля «Тайленола» на рынке болеутоляющих препаратов упала до 8%, но уже через год вернулась к прежнему уровню. Johnson & Johnson заслужила немало положительных отзывов о своем поведении в кризисной ситуации и для других компаний в отрасли послужила примером для подражания. Отныне они тоже стремились выстраивать отношения с общественностью на основе честности и открытости. Когда происходит что-то плохое, компания должна сразу же сказать правду и объяснить, как будет решаться проблема. Честность убеждает людей дать компании еще один шанс. Открытость создает доверие.

4. **Не паникуйте и смотрите на ситуацию в перспективе.** Действовать быстро — не значит паниковать. Люди же не впадают в панику всякий раз, когда кто-то сказал о них что-то плохое. Компании должны вести себя также. Важно знать не только то, какая критика исходит от клиентов, но и от кого она исходит и как на нее реагировать. Почти о каждой компании, будь то Target, Virgin, Yelp, Amazon или Joie de Vivre Hotels, люди высказывают свое мнение. Из сотен отзывов об отеле или ресторане большинство могут быть «четыrehзвездочными», но некоторые неизбежно будут негативными. Кто-то непременно напишет, что «еда была несъедобная», а «официант вел себя грубо». Конечно, с одной стороны, серия плохих отзывов на Yelp или Zagat может оказаться смертельной для местного ресторана. Но, с другой стороны, когда клиенты просматривают отзывы, они обычно смотрят на различные рейтинги. Кроме того, многие обращают внимание на личность оставляющего отзыв пользователя. Если

Глава 5. Мы верим в mesh

«эксперт» — 20-летний парень, который не ложится спать допоздна и любит пошуметь, возможно, он недоволен отелем, потому что администрация попросила его вести себя тише. Или «экспертом» может быть 70-летняя пара, которая хочет покоя и тишины рядом со своим номером.

5. **Уделяйте особое внимание членам вашей сети (иначе говоря, вашим клиентам).** Люди, которые пользуются услугами Zipcar или Crushpad, находятся внутри mesh-сети. Они поддерживают ваше видение и являются членами вашего сообщества. Если возникает проблема, как правило, члены сети стараются ее решить. Они заинтересованы во взаимном успехе. Для компании ставки тоже высоки. Если недовольный обращением клиент пожалуется на Facebook, компания не только его потеряет, но и потенциально испортит отношения и репутацию бренда среди более широкой аудитории. К сожалению, иногда такие жалобы могут быть инициированы «агентами» из конкурирующих компаний. Хорошая новость состоит в том, что, когда компания действует честно и открыто, ей всегда дают второй шанс.

Неправильное поведение и персональные бренды

А что, если клиенты mesh-компании будут вести себя неправильно? Эта проблема часто озвучивается теми, кто выступает в защиту собственности. Что, если до меня автомобиль арендовали молодые родители и их ребенок разбросал печенье по всему заднему сиденью? Предположительно предыдущий пользователь должен был оставить машину в таком же состоянии, в котором ее получил, с полным бензобаком, а не с полным печеньем салона. Если бы я нашла крекер на заднем сиденье моего Мини-Мучо, я была бы крайне недовольна. Я бы позвонила в Zipcar и сочла бы это серьезным неудобством.

В Zipcar и других реализующих mesh-модель компаниях то, как одни клиенты обращаются с автомобилями, инструмен-

тами, велосипедами или домами, неизбежно влияет на других клиентов. Я сама повинна в том, что оставляла пустые бутылки из-под воды и газеты в арендованных машинах, когда бегом выскакивала из них, чтобы не опоздать на самолет. Такого рода ошибки неизбежны, но также всегда будут люди, которые предпочитают играть не по правилам.

Одно из решений — внедрить систему оценки репутации, чтобы выявлять пользователей «из группы риска» и взимать с них более высокую плату или ограничивать их выбор. Компания должна найти такую точку равновесия для своего предложения, где права, правила и цены будут соответствовать целевому рынку и поощрять правильное поведение. Второй момент заключается в том, что mesh-модель дает людям возможность почувствовать себя частью некоего сообщества. А ощущение своей принадлежности к группе делает людей чуть более сознательными и ответственными.

В 2009 г. Элинор Остром и Оливер Уильямсон стали лауреатами Нобелевской премии по экономике за исследования, посвященные тому, насколько эффективно группы людей, такие как компании и государственные институты, используют «блага общего доступа». Э. Остром глубоко исследовала создаваемые людьми системы для управления такими долговременными ресурсами, как горные пастбища в Швейцарии, леса в Японии, оросительные системы в Испании и на Филиппинах и др.

Один мой друг столкнулся с поучительной демонстрацией общественного поведения, когда был нанят бразильской электроэнергетической компанией для решения хронической проблемы. Жители бедных бразильских пригородов в массовом порядке незаконно подключались к электросетям, что приносило компании миллионы долларов убытков. Компания пробовала различные карательные меры, но безуспешно. Мой друг обнаружил, что жители не рассматривали незаконное пользование электричеством как хищение: воровство — это когда ты что-то крадешь у друга. Для них же электроэнергетическая компания была чем-то далеким, неизвестным и не заслуживающим доверия.

Глава 5. Мы верим в mesh

Мой друг предложил компании больше участвовать в жизни местных сообществ, чтобы подружиться с ними и завоевать их доверие. Он привел в пример бразильский метрополитен с его низким уровнем краж и попыток бесплатного проезда. Управление метрополитена ловило нарушителей, но не сдавало их в полицию. Вместо этого оно сотрудничало с местными организациями, так называемыми *juntas de vecinos* (уличными комитетами), которые занимаются обеспечением порядка. Если на нарушителя налагается штраф, уличный комитет его оплачивает. Разница между электроэнергетической компанией и управлением метрополитена была в том, что последние уделяли внимание установлению доверительных отношений с местными сообществами и получали от этого весомую отдачу. Как и для управления бразильского метрополитена, для mesh-компаний поддержание высокого уровня доверия и хорошей репутации среди клиентов позволяет уменьшить количество нарушений и смягчить последствия, если они случаются.

Помимо социального давления, которое вступает в игру в mesh-модели, эффективными могут оказаться и меры финансового воздействия. Если кто-то берет в библиотеке книгу и возвращает ее в ужасном состоянии, библиотекарь может закатить глаза и взять этого человека себе на заметку. Но в системе проката автомобилей, велосипедов или инструментов один и тот же физический продукт используется относительно небольшой группой людей, что дает компании возможность оценить состояние, в котором возвращается вещь конкретным клиентом.

Со временем mesh-компания может вознаграждать добросовестное поведение и взимать «налог» за недобросовестное. Например, снизить плату для клиентов, которые возвращают вещи в идеальном состоянии, и повысить ее для тех, кто обращается с вещами менее бережно, чтобы покрыть более высокие затраты на обслуживание и ремонт. Mesh-компании могут даже выделить сегменты клиентов на основании того, как они обращаются с вещами, и привязать к этому свою ценовую политику. Постепенно соотношение затраты—эффективность достигнет

справедливого баланса для каждого отдельно взятого клиента, потому что mesh-компания будет иметь доступ к информации о его индивидуальных «показателях деятельности».

Разумеется, mesh-компаниям должны делать все возможное для того, чтобы создавать чувство общности, поощряющее прямую обратную связь от клиентов и препятствующее неправильному поведению. Компании, которые преуспеют в формировании такой культуры среди своих клиентов, будут щедро вознаграждены во множестве разных аспектов. Поверьте мне в этом.

6

Mesh-модель как экосистема

СОДЕРЖАНИЕ: встретимся в облаках; найдите нишу и займите ее; ваши клиенты и клиенты ваших клиентов; возвращение моды на «Сделай сам»; не спите — приспособляйтесь.

В 2006 г. всеобщее внимание привлек документальный фильм «Кто убил электромобиль?». Фильм включал интервью с голливудскими знаменитостями, в том числе Томом Хэнксом, Александрой Пол и Эдом Бегли-младшим, которые сначала расхваливали, а потом оплакивали свои электромобили EV1. Дело в том, что автоконцерн GM первоначально привлек известных людей к тестированию своих электрокаров, но затем неожиданно отозвал все автомобили и уничтожил их. Создатели фильма обвиняют автопроизводителей, нефтяные компании, а также калифорнийские власти и чиновников из администрации Буша в том, что они уничтожили многообещающую экологически чистую технологию. В конце фильма показывается парковка, где стоят отозванные электромобили. Затем следует несколько драматичных кадров в стиле новостей «60 минут» с Александрой Пол и другими протестующими, которые были арестованы за попытку перегородить дорогу грузовикам, везущим приговоренные к уничтожению электрокары.

III

MESH-МОДЕЛЬ

Определенно, это был далеко не лучший эпизод в благом деле борьбы Соединенных Штатов за защиту окружающей среды, а также в истории американского автопрома, который и без того имеет дурную экологическую репутацию со своими пожирающими бензин внедорожниками. Но есть и другой момент: чтобы создать зрелую, экономически жизнеспособную технологию, такую как электромобили, требуется наличие множества условий и составляющих элементов. Университетские и частные исследователи, государственные регулирующие органы и отраслевые конкуренты должны наладить обмен информацией и преследовать общую цель. На месте должны быть все необходимые политические и коммерческие компоненты, чтобы стимулировать создание целой новой инфраструктуры для поддержки электромобилей.

Тем не менее, несмотря на все сложности, уже есть надежда на то, что все части головоломки наконец-то встанут на свои места, отчасти благодаря усилиям компании Better Place («Лучшее место») из Пало-Альто, Калифорния. Генеральный директор Шай Агасси говорит, что он назвал свою компанию в ответ на простой вопрос, который был задан на Международном экономическом форуме в Давосе: «Как мы можем сделать наш мир лучше?» Компании Better Place удалось привлечь ряд партнеров для создания различных частей электромобилей или, как мне нравится думать, их «экосистемы».

Основная задача Better Place — создать и обеспечить функционирование сети станций обслуживания электромобилей для подзарядки и замены аккумуляторов. Электромобиль заезжает на станцию, внешне похожую на автомойку, где роботизированная рука-манипулятор заменяет почти разряженную батарею на заряженную. Для близких поездок по городу будут установлены компактные станции подзарядки, расположенные рядом с домами, магазинами, на парковках и в других удобных местах. Better Place уже договорилась с компанией Renault о производстве электромобилей, а также с правительствами разных стран, таких как Дания и Австралия, и правительством Калифорнии о поддержке развития инфраструктуры. Первая

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

125

страна для запуска проекта — Израиль, где уже построена тысяча станций подзарядки и планируется построить еще больше. Следующая цель после Израйля — Дания.

Как и Интернет, инфраструктура для эксплуатации электромобилей требует своих стандартов. По словам Агасси, компания будет предоставлять услуги, используя модель бизнеса сотовых операторов: водители будут платить за мили так же, как абоненты платят за минуты. Введение стандартов для электромобилей — важная часть головоломки, и особенно трудная для автоиндустрии, где традиционно единственным стандартом по топливу был диаметр отверстия бензобака. Успех также зависит от наличия операционных систем, которые могут взаимодействовать друг с другом и координировать сложные серии операций. Неудивительно, что Better Place сосредоточилась именно на создании операционной системы. Компания была создана внутри технологического сектора — ранее Шай Агасси входил в руководство SAP, ведущего мирового поставщика корпоративного программного обеспечения. На самом деле, как и многие mesh-компании, Better Place является скорее информационной компанией. Данные, необходимые для работы системы, и информация, которую она собирает для улучшения своего сервиса, — основная платформа совместного пользования. Она превосходно приспособлена для того, чтобы сеть Better Place предлагала высококачественные услуги, отчеты о трафике, маршруты, анализ эффективности, а также обратную связь производителям, чтобы улучшать рабочие характеристики электромобилей. Операционная система служит своего рода каркасом, который соединяет все физические элементы платформы совместного пользования, включая аккумуляторы, станции замены и подзарядки аккумуляторов и источники энергии.

Better Place является не только реализующей mesh-модель компанией, но и центром того, что я называю «mesh-экосистемой». Ключевое преимущество такой экосистемы состоит в ее способности полностью интегрировать кластеры партнеров и системы для совместного использования информации.

Приправьте вашу mesh-модель специями. Найдите партнеров

Как было сказано в 1-й главе, увеличенное количество транзакций в mesh-модели по сравнению с традиционной также расширяет возможности партнерства. Для предпринимателя одно из удовольствий от бизнеса в стиле «mesh» состоит в том, что он открывает новые пути для создания партнерств, формирования предложений и совместного вывода продуктов и услуг на рынки. Новые бренды быстро найдут «лакомые места». Они будут присутствовать на нишевых рынках и в местных сообществах и делать привлекательные перекрестные предложения, объединяющие развлечения, сферу питания и другие услуги.

Некоторые категории услуг, такие как транспорт и путешествия, особенно хорошо подходят для создания mesh-экосистем. (Мое личное предпочтение: чтобы предотвратить вождение в состоянии опьянения, Heineken договорилась со службами такси в крупных городах о создании бесплатного сервиса заказа такси Taxi Magic.) Homeexchange.com может вступить в партнерство с RelayRide, Spride Share или WhipCar, чтобы предложить своим клиентам скидки на услуги местной фирмы автопроката. Как я уже говорила, ресурс по аренде жилья Roomogama заключает договоры с организаторами кинофестивалей и конференций. Сюда вполне можно добавить партнерство со службой проката велосипедов, а также на основе имеющихся данных о клиентах продумать, какие близлежащие рестораны или события могут привлечь внимание любителей кино. Разумеется, прокат велосипедов замечателен сам по себе. Но гораздо более богатые возможности появляются в том случае, если собрать единомышленников и соучастников и сформировать экосистему услуг — прокат других видов спортивного снаряжения и инструментов (тех же гаечных ключей для велосипедов), аренда турбаз и т.д. Грамотная интеграция с другими услугами повышает стоимость отдельных компаний внутри сети. По мере того как партнеры будут накапливать

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

127

информацию о клиентах, они смогут делать более персонализированные предложения. Таким образом, партнеры привлекаются в mesh-экосистемы для того, чтобы предлагать продукты и услуги определенным сегментам клиентов; при этом их предложения — содержание, интонация, упаковка и цена — должны быть ориентированы на этот конкретный рынок.

Интеграция информации из своей собственной и других систем позволяет компаниям улучшить предложение для отдельных групп клиентов. Поскольку mesh-модель обеспечивает интерактивное взаимодействие со всеми сторонами — между компанией, сообществом, которое она обслуживает, и партнерами, — все участники получают поток свежей информации (а в некоторых случаях информация — скоропортящийся продукт). На ее основе компании могут создавать новые стимулы и ожидания, постоянно совершенствовать свои предложения и, как следствие, свои бренды. Вот когда доступ начинает по-настоящему превалировать над собственностью.

Mesh-компании также могут расширить свои горизонты, вступив в игру с неожиданными партнерами. Большинство людей считает, что Американская ассоциация пенсионеров — это просто организация, которая заботится о престарелых людях и их правах. Но мало кто понимает, что это также влиятельная маркетинговая компания, нацеленная на интересное и важное сообщество. Для некоторых mesh-компаний, в частности специализирующихся на аренде жилья или обучении, партнерство с Американской ассоциацией пенсионеров может стать тем самым входным билетом, который откроет перед ней двери к миллионам потенциальных клиентов. Разумеется, отдельно взятое предложение не достигнет миллионов людей сразу же или, возможно, не достигнет никогда. Однако mesh-компании могут творчески подойти к формированию привлекательных предложений для этой категории покупателей, которые в настоящее время тяготеют к крупным розничным продавцам.

Сегодня mesh-компании делают самые первые шаги по формированию таких экосистем для обслуживания различных

рынков. Одним из самых захватывающих занятий для предпринимателей на ближайшее десятилетие будет выявление возможностей и формирование зрелых mesh-экосистем, которые создают оптимальные условия для партнерств, совместного использования информации и ресурсов, а также обслуживания клиентов.

Найдите нишу и займите ее, пока это не сделал кто-то другой

Сравнение с экосистемой позволяет провести несколько полезных для mesh-компаний параллелей. Природа функционирует в виде объединенных друг с другом экосистем. Подлинная их ценность — в том, как все их элементы взаимодействуют между собой для поддержания жизни на протяжении длительных периодов времени, измеряемых тысячелетиями, а не финансовыми кварталами. Вот несколько ключевых аспектов, в которых mesh-экосистемы имитируют природные.

1. Природа не только представляет собой единое целое; она не терпит пустоты. Свободные ниши быстро выявляются и заполняются — принцип, лежащий в основе конкурентной стратегии mesh-компаний.
2. Для природы характерны гибкость и приспособляемость. Смена времен года и природные катастрофы могут нарушать установленный порядок, но системы быстро адаптируются к изменениям. Отдельные компании также становятся более гибкими и устойчивыми внутри mesh-экосистем.
3. В природе «отходы» одной системы являются пищей для другой — они никогда не пропадают впустую. Погибшие растения и животные разлагаются и образуют новую почву. Леса поглощают углекислый газ и выдыхают кислород; люди поступают наоборот. Эти процессы рациональны. Mesh-экосистемы развиваются аналогичным образом — в направлении рациональной утилизации и восстановления доступных ресурсов.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Заполните нишу, используя метод точечной сварки

Поскольку информационная инфраструктура mesh-компаний лучше приспособлена для того, чтобы выявлять потребности и предпочтения клиентов, им гораздо проще находить и заполнять жизнеспособные ниши. Например, Virgin Group преуспевает в создании конкуренции самой себе. Компания запускает большое количество новых проектов — Virgin Media, Virgin Mobile, Virgin Music и др. — с расчетом на то, что не все они будут успешны. Недавно она запустила в Нью-Йорке и Лондоне сервис taxi, который позволяет пассажирам любой авиакомпании бесплатно найти попутчиков для совместных поездок на такси. Кажется, руководителям Virgin Group нравится бросать на стену спагетти и смотреть, прилипнут они или нет. Топ-менеджмент компании ищет ниши, которые могут стать плодородной почвой для взращивания высокоприбыльных клиентов и перспективных рынков. Ресурс P2P-кредитования Prosper обнаружил новую многообещающую нишу, которая образовалась после банковского кризиса. Падение доверия людей к крупным банкам привело к тому, что некоторые обратились к альтернативным источникам кредитования, таким как Prosper. Кроме того, когда рынок ограничил возможности более мелких банков по выдаче местных займов, Prosper сумел частично восполнить этот пробел. Некоторые из банков сами обратились к Prosper за помощью.

Ниши часто возникают тогда, когда клиенты недовольны существующим выбором, как в случае с банками. Аналогична история возникновения ресурса Etsy—социальной сети и биржи произведений декоративно-прикладного искусства, которая была создана после того, как на eBay сформировалось специализированное сообщество клиентов. Одна из главных сложностей для компаний, подобных eBay, заключается в том, чтобы удержать первых и важных клиентов при расширении масштабов деятельности и увеличении потока новых покупателей.

Компании по-разному решают эту проблему. eBay приобрела электронную платежную систему PayPal, что позволило

усовершенствовать ее платформу, тесно интегрировала свои основные сервисы и предложила своим продавцам совершенно новый мир данных. Компания также расширилась за счет новых географических и вертикальных ниш, например запустила чрезвычайно успешный сервис eBay Motors. Но по мере роста eBay смогла обеспечить лишь ограниченную персона-лизацию предложений для более мелких сегментов клиентов.

Основатели Etsy воспользовались этим бизнес-феноменом. Они обратили внимание на то, что на eBay собралось много представителей творческих профессий и ремесленников, которые делали ювелирные изделия, одежду, товары для дома, шляпы и другие интересные вещи. Они покупали, продавали, общались между собой, обменивались опытом. Etsy выделила таких ремесленников как растущую нишу и запустила платформу, предназначенную специально для них. Несмотря на то что размер сборов на Etsy ниже, чем на eBay, ее прибыли впечатляют. Etsy—отличный пример компании, которая говорит: «Я могу удовлетворить ваши специфические потребности лучше, чем большой бизнес».

Создатели Etsy нашли нишу и создали платформу совместного пользования в стиле «mesh-сети» для сообщества творческих людей. Многие его члены одновременно являются не только продавцами, но и покупателями. Они обеспечивают рециркуляцию денег внутри Etsy, тем самым помогая другим участникам. Члены сообщества делятся между собой деньгами, знаниями и плодами своего труда. Иногда они объединяются, чтобы делать совместные предложения, такие как «Ты вяжешь свитер, а я — шапочку к нему» или «Ты придумываешь комплект одежды, а я делаю для него ювелирные украшения».

В настоящее время Etsy работает над созданием более функциональной социальной сети. Скажем, мужчина из Северной Калифорнии ищет подарок для своей жены, которой очень нравится одежда из шерсти ламы. Поиск на сайте должен автоматически направлять его к ремесленникам, которые не только изготавливают изделия из шерсти лам, но и выращивают этих животных, а потом вручную прядут и окрашивают пряжу.

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

Журнал *Make*, детище O'Reilly Media, обслуживает близкую по духу нишу. Несмотря на то что так называемые мейкеры, или мастера, — независимые индивидуалисты, вместе они образуют энергичное и динамичное сообщество, в котором ремесленники составляют подгруппу. С точки зрения традиционного рынка мейкеры рассматривались как маргиналы, но для mesh-компаний они могут стать благодатной почвой. Например, проводимая ими ежегодная Ярмарка мастеров — выдающееся событие, которое собирает со всего света мейке-ров, их фанатов и тех, кто хотел бы стать мейкерами. Многие из них идеально подходят на роль ранних последователей и тестировщиков — как правило, эти люди привычны к неудачам и смеются над ними.

Это сообщество включает людей, интересующихся робототехникой, архитектурой, одеждой, кулинарией, парашютами, велосипедами и многими другими вещами. Их волнуют проблемы антропогенной среды, энергетики и транспорта. Это мир неисправимых технических энтузиастов, которые, используя новейшие технологии, хотят мастерить, разбирать, повторно создавать и изобретать все новые завораживающие вещи, которые окружают нас в жизни. Еще одно явление — так называемые хакспейсы (от английского hacker spaces), которые представляют собой физические места, где собираются люди со схожими интересами для работы над совместными проектами. Хакспейсы предоставляют необходимую для этого инфраструктуру: помещения, оборудование, компьютерные сети и т.д.

Даже в тесном мире мейкеров сегодня возникают новые сообщества, например движение «Сделай сам». Интернет-ресурс Instructables предложил простой метод для демонстрации проектов «Сделай сам» и инструкций по изготовлению чего угодно, руководствуясь той идеей, что, если люди научатся делать вещи сами, они будут покупать и импортировать меньше вещей. Редактор журнала *Wired* Крис Андерсон утверждает, что со временем традиционные производители начнут ощущать давление со стороны приверженцев подхода «Сделай сам»,

Prosper

В 2006 г. Крис Лэрсен увидел первые признаки приближающегося шторма. За год до этого заемщики в Соединенных Штатах впервые получили доступ к своим кредитным рейтингам. Несколько лет назад вышла в онлайн Автоматизированная клиринговая палата (Automated Clearing House — ACH), американская система для осуществления электронных расчетов.

Начался бум социальных сетей. «Итак, фундамент для P2P-кредитования заложен», — подумал Крис.

Только что продав свою венчурную фирму E-Loan, Крис Ларсен выступил соучредителем Prosper, интернет-площадки P2P-кредитования, привлекая венчурный капитал свыше \$40 млн.

Prosper предлагает удобную и прозрачную схему получения и выдачи кредитов на личные нужды на условиях значительно более выгодных, чем те, которые предлагаются банками.

Заемщики проходят регистрацию на сайте и выставляют свои заявки на получение займа на аукционной площадке.

Например, кто-то начинает свой бизнес в сфере ландшафтного дизайна или семье нужны деньги, чтобы оплатить обучение дочери в колледже. Заемщики описывают, как они будут использовать деньги, и указывают самый высокий процент, который готовы платить. Кредиторы рассматривают персональные истории заемщиков, репутационные рейтинги соискателей и, если их устраивают условия, выставляют заявки на аукцион с шагом от \$25 до \$25 000. По окончании аукциона Prosper уведомляет победителей и консолидирует предложения с самыми низкими ставками в одну простую ссуду для заемщика.

В настоящее время Prosper является крупнейшим институтом P2P-кредитования в Соединенных Штатах, но недавно он столкнулся с серьезной проблемой. Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) провела предварительное расследование на предмет того, не подпадает ли компания под регулирование банковской деятельности. Компания Prosper утверждала, что является биржей, а не банком, поэтому не обязана, как они, создавать резервы в размере определенного процента от суммы

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

133

выданных ссуд. После года расследования SEC согласилась с позицией Prosper.

Через четыре года, после запуска ресурса в 2006 г. на Prosper уже было 930 000 зарегистрированных кредиторов, а объем выданных кредитов превысил \$190 млн. Сегодня это одна из множества процветающих венчурных компаний пирингового кредитования, первая из которых, Zora, расширила свою деятельность за пределы Великобритании на Италию и Японию. Все эти компании упрощают доступ к кредитам для заемщиков, а кредиторам предлагают значительно более высокие ставки, чем традиционные банковские депозиты.

В недавно опубликованной статье в *American Banker*, авторитетном отраслевом издании, признавались преимущества этой = системы и рекомендовалось рассматривать пиринговые кредитования, можно назвать Lending Club, SmartyPig, BigCarrot, GreenNote, Kisskissbankbank, Auxmoney и Smava. Эти компании часто фокусируются на конкретных географических регионах или категориях клиентов. По прогнозам, система P2P-кредитования продолжит развиваться быстрыми темпами.

имеющих более простой и менее дорогостоящий доступ к передовым инструментам и технологиям для разработки и создания новых продуктов, а также для ремонта и модернизации старых. Mesh-компании могут оказаться полезными сообществу «Сделай сам» в том, чтобы преодолеть некоторые из финансовых и логистических препятствий, с которыми оно сталкивается. Несмотря на крошечную долю рынка, сообщество «Сделай сам» существенно выросло по сравнению с 2005 г.

Скажите, где у вас болит

Еще один метод открытия новых ниш, которым могут воспользоваться mesh-компании, опирается на выявление «болевых точек» для клиентов. Mesh-компании способны менять правила игры. Чтобы переходный период от владения к доступу не потребовал от клиентов жертв, предприниматели могут предложить массу промежуточных услуг.

Вот один из примеров. Предположим, что отцу семейства нужен автомобиль, чтобы завозить детей в школу перед работой. Он представляет, как утром ему придется идти вместе с детьми от дома до гаража автопроката, таща в руках их рюкзаки, коробки с завтраком, автомобильные сиденья, взятые в Netflix фильмы и кучу других вещей. Это лишает весь процесс всякого удобства, даже если машина стоит всего в двух кварталах от дома. Но что, если бы эти вещи можно было хранить или получить на месте парковки? Например, Netflix могла бы доставлять фильмы в почтовый ящик, расположенный непосредственно на парковке, или на планшетный компьютер отца семейства, а близлежащее кафе предложило бы здоровые детские завтраки на вынос. Эти нишевые услуги помогли бы устранить многие из проблем, с которыми сталкивается отец семейства при использовании службы автопроката.

Сегодня появляется все больше веб-сайтов и приложений, которые упрощают практику совместного пользования. Так, недавно в Интернете появился интересный сервис Expanse, который предлагает бесплатный и надежный инструмент

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

для ведения постатейного учета финансовых расходов, осуществляемых разными людьми при совместном пользовании чем-либо. Этот инструмент решает типичные проблемы для людей, которые снимают вместе квартиру, отправляются в совместное путешествие, пользуются одним автомобилем и т. д. Умные компании, такие как Expanse, способны выявить сложности, с которыми сталкиваются отдельные люди и рынки при переходе к mesh-модели, и используют их как возможности для создания успешного бизнеса. Они превращают эти «болевы точки» в перспективные ниши.

Не спите — приспосабливайтесь

Гибкость — одна из ключевых характеристик mesh-компаний. Они структурированы таким образом, чтобы быстро и хорошо приспосабливаться к новым условиям или желаниям потребителей. Когда человек владеет домом или велосипедом, ему сложно поменять модель велосипеда или место жительства. В mesh-компаниях он может легко получить доступ к новой модели велосипеда или широкому выбору загородных домов. По мере того как меняются технологии, государственная политика, типы топлива, цены на авиабилеты и другие условия, mesh-компании могут корректировать свои предложения. Тесная интеграция с партнерами и клиентами позволяет им оперативно пересматривать и адаптировать свои модели.

Благодаря частым и прозрачным контактам с клиентами и партнерами mesh-компании способны уже на ранних этапах выявлять проблемы, тенденции и новые возможности для бизнеса. Затем они могут быстро реагировать на них, чтобы укрепить доверие клиентов или обновить свои предложения. Когда на рынке появились гибридные автомобили, потребители отнеслись к ним с большим скептицизмом. Люди не хотели быть первыми покупателями. Mesh-компании дают возможность ознакомить рынок с новым продуктом, таким как гибридные автомобили, предлагая его клиентам «на пробу». Если продукт получает хороший (или лучше превосходный) прием, клиенты

могут начать пользоваться им регулярно и распространять среди своих друзей и знакомых благоприятные отзывы.

Как и в любом другом бизнесе, ранние энтузиасты — важные союзники mesh-компаний. Дополнительное преимущество mesh-модели состоит в том, что порог для участия (что нужно клиентам, чтобы преодолеть сомнения перед использованием нового продукта), значительно ниже, чем в случае полной покупки. Даже в традиционном ориентированном на продажу бизнесе предложение в mesh-стиле помогает перебороть неприятие новых продуктов. Mesh-предложение может представлять собой некий вариант трайвертайзинга — т.е. клиент должен почувствовать вкус, скажем, к электромобилям без больших финансовых вложений авансом. Более низкий порог для участия создает меньше стресса для новых клиентов и предоставляет компании возможность получить обратную связь от нескольких разных клиентов за короткий промежуток времени.

Посмотрите, как быстро адаптировался ресурс обмена одеждой thredUP к этим маленьким, драгоценным человечкам (их еще называют детьми).

Довольные взрослые люди, получившие в обмен «новые» рубашки, открыли создателям ресурса маленький секрет: дети нуждаются в полной смене гардероба на более регулярной и предсказуемой основе. Другими словами, эти маленькие детки обходятся довольно дорого. Вот оно!

Многообещающая, охватывающая широкий рынок потребность, которая не исчезнет с течением времени. ThredUP слушала и училась. Она использовала уже созданную ею платформу — только сменила фокус и таким образом сохранила большинство своих первоначальных клиентов и приобрела множество новых.

Отходы = пища

Большинство предпринимателей понимают, что, в какой бы стране они ни работали, создание отходов в любой форме — в виде мусора или расточительного отношения к энергии,

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

природным ресурсам и т.д. — неизменно повлечет за собой финансовые последствия. Многие страны, теперь включая и Соединенные Штаты, ужесточают требования к производителям в отношении переработки собственной продукции и повторного использования материалов, а также в отношении оплаты за стороннюю утилизацию их продукции.

Сегодня все компании стремятся оптимизировать свои цепочки создания ценности — то, как создаются и выводятся на рынок их продукты и услуги. В будущем я ожидаю, что такое же внимание будет уделяться «обратной цепочке создания ценности» — извлечению стоимости из восстановленных продуктов и материалов. Производители, розничные продавцы и регулирующие органы уже начинают фокусироваться на создании систем, которые позволят извлекать стоимость из продуктов после окончания их первоначального срока службы. Новая инфраструктура будет обеспечивать возможности модернизации, обслуживания и ремонта таких продуктов. Это существенное изменение должно произойти уже в ближайшем будущем и принести с собой новые большие возможности (и последствия).

Отходы появляются в результате неэффективного применения существующих ресурсов. В бизнесе есть специальный термин для обозначения эффективного использования физических активов — управление доходами (yield management). Например, каждый полет самолета требует определенных финансовых затрат независимо от количества перевозимых пассажиров. Пилот, стюарды и технический персонал должны получать оплату за свой труд независимо от того, везут ли они семь пассажиров или 270. Стоимость топлива и износ самолета одинаковы. Когда самолет взлетает с семью пассажирами на борту, все усилия, затраты и прибыли уходят в отходы. Авиакомпании перепробовали множество разных средств для увеличения загруженности рейсов (к сожалению, включая избыточное бронирование). В отличие от них mesh-компании могут обеспечить превосходное управление доходами. Большой объем получаемой информации о клиентах позволяет им

эффективно, планомерно и прибыльно управлять своими ресурсами (и отходами).

Действительно, утилизация отходов и совместное пользование сырьем и природными ресурсами является критически важным элементом mesh-модели. Совместное использование стальных деталей или самой стали так же важно, как и совместное использование автомобилей. В конце концов, наша планета — это тоже платформа совместного пользования. Особенно эффективно принцип «отходы = пища» воплощается в жизнь в экосистемах mesh-моделей. Ключевыми партнерами в таких экосистемах не обязательно являются те, кто непосредственно участвует в создании предложений для клиентов; это могут быть партнеры, занимающиеся утилизацией «отходов».

Сегодня появляется много новых компаний, предлагающих услуги «бизнес для бизнеса». Они специализируются на переработке и повторном использовании деталей и материалов. Многие производители с подачи правительств начинают перерабатывать по окончании срока службы свою продукцию, которую можно разобрать на запасные части и материалы. Например, RecycleBank в партнерстве с городскими властями реализует поощрительные программы для компаний и граждан за ответственное отношение к утилизации мусора. Организация собирает старую технику и материалы и получает от города деньги за то, что снижает его счета за вывоз мусора на свалки.

Как уже говорилось, в экосистеме mesh-моделей продукты *разрабатываются* с учетом того, что они должны быть долговечными, высокопроизводительными и ремонтнопригодными. Потребность в обслуживании и ремонте таких продуктов создает новые ниши для бизнеса. Компании по прокату велосипедов могут сами предложить услуги по их ремонту и утилизации. Многоцветные детали старых велосипедов будут восстанавливаться и использоваться для ремонта, а одноразовые, такие как сталь и резина, — разбираться на составляющие материалы. Или же такие услуги могут быть предложены сторонними поставщиками. В любом случае при закупках продукции компании будут руководствоваться не только тем,

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

что происходит в начале цепочки создания ценности, но и тем, что происходит в ее конце.

Кластер «бизнес для бизнеса», который формируется внутри mesh-сети, будет создавать и другие долгосрочные преимущества. Возможности заработать деньги на решениях о покупке у компаний гораздо шире, чем у индивидуальных потребителей. Служба проката инструментов будет закупать много инструментов. По мере расширения рынка проката такие компании смогут лучше определять потребности различных групп клиентов, что, в свою очередь, будет влиять на их собственные решения о покупке и в конечном счете на предложения производителей. Опираясь на обратную связь от потребителей, включая данные о фактическом использовании инструментов, компании по их прокату будут иметь больше влияния на производителей, чем индивидуальные потребители. А эти компании как типичные представители mesh-системы будут хотеть долговременных, простых в обслуживании продуктов, которые по окончании срока службы можно будет разобрать на полезные запчасти или пустить на переработку. Не только правительства и представители бизнеса, но и многие люди сегодня понимают, что глобальные экосистемы находятся под угрозой. Они знают, что жить по принципу «проще купить новое, а старое выбросить на свалку» дальше нельзя. В ответ на эту растущую озабоченность некоторые компании изобретают новые оригинальные способы сокращения и утилизации отходов. Мне очень нравятся пакеты и сумочки от Rickshaw Bags, которая изготавливает их из переработанных пластиковых бутылок, преимущественно из-под Coca-Cola. Компания также разработала колоритные многоцветные упаковки для бандеролей, которые называются Round Trip Shipper («круговое путешествие»).

Получив по почте бандероль с заказом от Riskshaw Bags в такой упаковке, вы приклеиваете приложенную к нему оплаченную почтовую марку и опускаете пакет обратно в почтовый ящик. LooptWorks производит свою продукцию, например чехлы для ноутбуков, из обрезков ткани, которые остаются

при производстве одежды и спортивного снаряжения. Goods предлагает клиентам «комплект для восстановления шин», позволяющий дать вторую жизнь старым шинам. Наконец, есть масса интернет-ресурсов, таких как Freecycle, EcofindRRR, Earth911 и британские Reuze и Recycle Now, которые содержат информацию о том, где можно переработать практически все что угодно.

Некоторые розничные продавцы предлагают потребителям небольшие суммы или баллы за сданные в переработку старые модели. Предложение звучит примерно так: «Принесите нам старую вещь. Мы отправим ее на переработку, а вам предоставим 20%-ную скидку на следующую покупку». Таким образом, розничный продавец заручается лояльностью клиента и делает первый шаг к репозиционированию себя как бизнеса, ориентированного на сервис.

Как и компании, отдельные люди также могут достигать более эффективного управления доходами через использование mesh-моделей. Например, WhipCar и Couch-Surfing позволяют человеку извлечь больше стоимости из своего автомобиля и даже из своего дивана при незначительных дополнительных затратах. Персональное управление доходами опирается на информацию и информационные инструменты, которые становятся доступны человеку в результате сотрудничества с mesh-компаниями, что является еще одним преимуществом доступа над владением.

Индивидуальный дизайн для каждого

В будущем именно *клиенты* будут определять состав и структуру обслуживающих их mesh-экосистем. Когда я разговаривала с членами продуктовых кооперативов, одним из главных плюсов они называли возможность влиять на выбор продуктов и поставщиков. Оператор связи Credo предлагает своим клиентам самим решать, на какие благие дела он направит часть своих прибылей. Даже если mesh-компании создают партнерства для обслуживания конкретной местной общины

Глава 6. Mesh-модель как экосистема

141

или группы клиентов, ваша экосистема будет сильно отличаться от моей. Способ взаимодействия с вами, предложение, интонация и упаковка будут зависеть от ваших индивидуальных потребностей и желаний.

Но, пожалуй, главный положительный момент заключается в том, что по мере своего развития и совершенствования mesh-экосистемы будут не только воплощать в жизнь принцип природных экосистем «отходы = пища», но и способствовать их сохранению и восстановлению, делая всех нас немного богаче.

7

Открытая душа mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: и потом будет создана mesh-сеть, и будет она открытой; что вы скрываете? будьте открытым, и пусть хорошее происходит быстрее; нам нужна прозрачность; в начале жизни — хорошо для всех, в конце жизни — верните мои игрушки обратно.

В конце 1990-х гг. два молодых архитектора, потрясенные ужасным положением беженцев из районов боевых действий в Косово, отреагировали так, как традиционно реагируют люди: захотели помочь. Но вот способ, который они избрали, был далеко не традиционным. Эти молодые люди создали сеть и предложили инновационный способ обмена идеями, который привлек внимание их коллег-профессионалов. С момента своего создания в 1999 г. благотворительная организация «Архитектура для человечества» собрала тысячи оригинальных архитектурных и проектных идей, помогающих разрешать глобальные, социальные и гуманитарные кризисы. Аналогичные типы сетей, обеспечивающих свободный обмен информацией и ресурсами, могут придать mesh-моделям космическое ускорение.

Кэмерон Синклер и Кейт Стор начали с простого. Они объявили открытый конкурс на проекты жилья для беженцев.

III

MESH-МОДЕЛЬ

К удивлению молодых архитекторов, к ним хлынул поток идей, начиная с домов из легких проволочных конструкций, на месте заполняемых галькой, до дешевых надувных палаток. Следующей инициативой был конкурс на лучший проект передвижной клиники для борьбы со СПИДом в Африке. И снова отреагировали архитекторы со всего мира. Один из них предложил экологически чистую клинику, строительство которой начиналось с посева семян кенафа. Это съедобное растение растет со скоростью около четырех метров в месяц. Через четыре недели могут приезжать врачи. Вместе с местными жителями добровольцы плетут из стеблей кенафа помещение клиники в виде круглой скирды и сверху накрывают ее легковесной крышей. После того как врачи выполняют свою работу, местные жители съедают клинику.

Поток превосходных идей не прекращался, что создавало проблему. Создатели сети хотели, чтобы лучшие проекты могли свободно реализовываться в странах развивающегося мира. Но они были озабочены тем, что некоторые строительные компании могли воспользоваться находящимися в свободном доступе проектами для извлечения прибыли. В эпоху Интернета эта проблема, похоже, волнует всех творческих людей. Как предоставить интеллектуальную собственность в совместное пользование с гарантией того, что кто-нибудь не присвоит себе ее авторство и не будет использовать в ненадлежащих целях?

«Архитектура для человечества» обратилась к организации Creative Commons, созданной Ларри Лессингом, профессором юриспруденции Стэнфордского университета. Предлагая довольно простой механизм лицензирования, Creative Commons позволяет авторам-создателям передать свои произведения в свободное пользование на условиях, определяемых самими авторами. Начиная с 2002 г. компанией Creative Commons было лицензировано более 130 млн произведений в 50 странах мира. Варианты лицензий включают полностью свободное использование, свободное использование на определенных условиях (обычно только в некоммерческих целях) и вариант, аналогичный обычному копирайту.

Глава 7. Открытая душа mesh-модели

145

Для архитекторов Стэнфордская группа разработала элегантное решение — лицензию Creative Commons для развивающихся стран. Используете проект по назначению? Нет проблем. Используете его за пределами стран развивающегося мира? Значит, зарабатываете прибыль. Тогда платите гонорар. По новой лицензии уже построены спортивный комплекс и клиника для лечения СПИДа в Южной Африке.

Потом будет создана сеть, и она будет открытой

Затем «Архитектура для человечества» сделала еще один важный шаг вперед. Чтобы способствовать широкому распространению хороших идей, организация запустила инновационный онлайн-ресурс Open Architecture Network (открытая архитектурная сеть). (Проект был профинансирован в основном за счет премии TED, полученной Кэмероном Синклером в 2006 г.) Отныне архитекторы и другие проектировщики получили возможность свободно сотрудничать через Интернет, наладить обмен идеями и создать базу данных. Этим ресурсом могут воспользоваться не только архитекторы, но и местные сообщества и неправительственные организации, которым требуется разработать нестандартные проекты с учетом местной специфики. По словам сотрудников организации «Архитектура для человечества», проекты — в высшей степени возобновляемый ресурс. Сегодня эта сеть насчитывает 40 000 членов в 80 группах из 25 стран. Их задорный лозунг: «Проектируйте, наплевав на все».

Зачем создавать платформы общего пользования для свободного обмена идеями и информацией? Когда основное предложение сформировано, традиционная логика бизнеса диктует, что запатентованный подход позволит вам выделиться из рядов конкурентов и защититься от них. Отдельные люди и компании издавна строили бизнес и зарабатывали состояния на том, что патентовали свои изобретения и сохраняли коммерческую тайну.

К6

MESH-МОДЕЛЬ

Например, General Electric контролировала патенты на электрические лампочки, вложила большие деньги в строительство заводов по их производству и затем в течение многих десятилетий зарабатывала прибыли на их штамповке. Sony, Kodak, HP и многие другие играли в ту же игру и выиграли. В случае Kodak Джордж Истман даже решил завести собственных коров, чтобы получать чистый желатин для производства фотоэмульсии. Таким образом, ни одна фотография со дня рождения, выпускного бала или свадьбы не была испорчена из-за некачественного желатина от внешнего поставщика. Господин Истман считал, что Kodak несет прямую ответственность за все аспекты качества фотографий, потому что именно оно делает ее бренд. Со временем такая политика сыграла на руку компании — ее прибыли увеличивались по мере того, как она вытесняла с рынка или приобретала своих поставщиков.

Проприетарные системы контроля несут с собой значительные преимущества, особенно когда бизнес или сектор достигает определенного размера. Владение интеллектуальной собственностью, включая технологические процессы, позволяет компаниям создать существенный защитный барьер от вторжения конкурентов. Действительно, компании часто обеспечивают себе доминирующую позицию в отрасли благодаря контролю над ключевыми идеями и соответствующей цепочкой поставок и распределения.

Проприетарная модель свойственна не только компаниям старого типа. Аналогичные стратегии реализуются успешными брендами нового поколения, такими как Apple, Facebook и Google. Несмотря на то что некоторые из их платформ предлагают разработчикам и клиентам эффективные инструменты совместного пользования, эти компании тщательно охраняют то, что считают своими основными интеллектуальными активами, включая данные о клиентах. Они покупают потенциальных конкурентов или используют преимущества своего размера, чтобы вытеснить их с рынка.

Проприетарные системы контроля дают компаниям возможность напрямую управлять своей цепочкой поставок, осуществ-

ИВ

MESH-МОДЕЛЬ

влять более эффективное управление качеством и затратами, а также снижать риски. Исторически он составлял основу отраслевого регулирования. Наконец, проприетарные системы контроля позволяют частично устранить риски при расширении масштабов деятельности. Прежде чем вы вложите кучу денег в строительство заводов и создание каналов распределения, вам нужно получить гарантию того, что никто не отнимет у вас вашу идею и ваши потенциальные прибыли. Когда Lexmark, Epson, HP или Sony производят принтеры, для которых подходят только «родные» картриджи, таким образом они защищают себя от конкурентов и зарабатывают более высокую прибыль на продаже собственных картриджей.

Однако проприетарные системы контроля, охватывающие всю цепочку, сами по себе несут значительные риски и вполне способны пустить компанию под откос. Со временем они разрушают доверие клиентов, ограничивая их выбор. Компании исчерпывают возможности для расширения рынка и роста. Их целью становится извлечь максимум валовой прибыли и продлить срок жизни быстро созревающей категории. Это делает бренд уязвимым. Необходимость покупать картриджи только у одного производителя иногда вызывает недовольство клиентов, чем может воспользоваться конкурент: если он сделает более привлекательное предложение, очень вероятно, что клиенты уйдут к нему. Как мы увидим в следующей главе, именно это произошло на рынке кинопроката.

Эрозия бренда также ограничивает возможности его расширения. Если клиенты доверяют бренду, они более открыты и в том случае, когда им предлагаются новые продукты и услуги. Но верно и обратное. Если клиенты раздражены тем, что им приходится платить непомерные цены за картриджи к принтерам X, они вряд ли захотят попробовать запускаемую этой компанией новую линейку мониторов.

Наконец, из-за меньшей открытости компаниям гораздо труднее своевременно обновлять свои продукты и услуги. Когда вы воздвигаете забор вокруг своей интеллектуальной собственности, другие тоже строят вокруг нее забор. Компания

Глава 7. Открытая душа mesh-модели

U9

получает только ту информацию об интересующем ее рынке, которую может собрать сама. Это ограничивает обратную связь и, как следствие, способность компании адаптировать свое предложение. Новые идеи должны исходить изнутри самой организации, где существует тенденция сопротивляться инновациям, угрожающим «хорошо отлаженному механизму». Несмотря на все разговоры о необходимости «мыслить нестандартно», на деле такое мышление внутри компании — большая редкость. Все эти тенденции усиливают друг друга, ускоряя движение по нисходящей спирали.

В начале жизни — хорошо для всех. В конце жизни — верните мои игрушки обратно

Однако имеется масса примеров того, как открытый обмен идеями и информацией значительно ускорял развитие отрасли. Хотя Интернет и социальные сети способствовали активному внедрению открытых моделей разработки, сама идея далеко не нова. В XIX в. в Англии владельцы доменных печей делились друг с другом технической и экономической информацией о печах в отраслевых журналах и на собраниях отраслевой ассоциации. Результатом стали быстрые темпы инноваций и роста производительности в отрасли. Аналогичная тенденция наблюдалась на английских бумажных фабриках в начале 1800-х гг., а также в других отраслях.

Разумеется, более свежий пример — открытая разработка программного обеспечения. Обмениваясь идеями и кодами, разработчики по всему миру сумели быстро улучшить архитектуру, общие характеристики и надежность ПО. Они быстро разрабатывают новые версии и отлаживают их.

Сократить время разработки помогают также социальные сети. Некоторые крупнейшие корпорации, такие как немецкий гигант SAP, активно используют их для того, чтобы вовлекать клиентов в выявление проблем, предложение усовершенствований, а также в оказание помощи другим пользователям.

Аналогичную услугу предлагают и сторонние ресурсы. HE map, GetSatisfaction, сервис поддержки клиентов, сотрудник с Nike, Zappos и Microsoft, но может оказаться очень полезн^ и для начинающих mesh-компаний. Эта платформа, которая недавно стала более простой в использовании благодаря ложению на Facebook, помогает компаниям эффективно ВЗЕ модействовать с настоящими и потенциальными клиентами^)

Преимущества совместного использования информг и даже платформ особенно очевидны на ранних, связан! с определением и уточнением основного предложения, пах развития компании. Лучшее понимание того, кто Н! ется ее клиентами и чего они на самом деле хотят, устрга! массу лишних усилий и затрат при производстве про/ и оказании услуги. Маркетинг становится более прицелы эффективным и менее дорогостоящим. В mesh-модели обм« информацией с партнерами на раннем этапе жизненного: компании обеспечивает импульс, поддержку и доверие к вашей идее, продукту и бренду. Расширенный поток информации способствует быстро! определению и уточнению вашего первоначального предлох ния. Тестируя идею на практике, вы не только его улучшав но и избегаете дорогостоящих ошибок. В результате выхо/ на рынок быстрее и за меньшие деньги. Доверие прида* вашему бренду энергию, силу и гибкость, которые пригодят вам в будущем. Открытость и доверие со стороны клие! повышают вашу способность дополнять и корректировать ваши будущие предложения, что необходимо для поддержжг актуальности ваших продуктов и услуг, а также вашего бренда| Отношение людей тоже меняется. Компании, которые: принимаются как закрытые и собственнические, чаще вызЫт вают неприятие клиентов, потенциальных партнеров и регулирующих органов. Люди подозревают, что такие компг нии делают что-то, о чем не должно быть известно широкой* публике. В то же время прозрачность сигнализирует: «КоЩ пании нечего скрывать, поэтому вы можете нам доверять»» В сегодняшней динамичной, информационно насыщенной.-

деловой среде усиление акцента на проприетарности может сигнализировать о том, что компания вступает в последнюю стадию жизненного цикла. Многие mesh-компании находятся в начале своего жизнен-ного цикла, когда свободный обмен идеями и информацией несет с собой явные преимущества. Я лично была свидетелем того, как открытая архитектура стимулировала поток инноваций и одновременно создала огромное чувство общности. Компания Mozilla, где я на протяжении многих лет была активным помощником и консультантом, — один из лучших примеров воплощения в жизнь такой модели, а также отношения и приверженности. Mozilla разработала веб-браузер Firefox, целью которого было улучшить пользовательский опыт во Всемирной паутине. Многие из нас выражали озабоченность тем, что канал, который к тому моменту стал Интернетом, не контролировался одной или несколькими компаниями. Поэтому права собственности на Firefox были зафиксированы в так называемой публичной лицензии Mozilla. Исходный код, который был разработан сообществом программистов и включен в Firefox, по-прежнему принадлежит его членам, которые в ответ предоставляют Mozilla право на его использование. Этот «общественный интернет-протокол», как я его называю, служит замечательным примером проявления духа общности и коллективного творчества, который был и, я надеюсь, останется основой Интернета. Mozilla, Creative Commons, Wikipedia и организация «Архитектура для человечества» активно претворяют этот идеал в жизнь, обеспечивая непрерывное и органическое совершенствование опыта взаимодействия с Интернетом и через Интернет для всех нас. Эти открытые сообщества и платформы — потрясающая демонстрация культуры щедрости и дарения, которая была двигателем «веб-экономики» в середине 1990-х гг. Я верю в то, что эта культура останется основной для следующей серии социальных инноваций.

Никто не может сказать наверняка, будут ли mesh-компании "Ридерживаться такого же высокого уровня открытости по достижении зрелости. Возможно, по мере роста бизнеса

Аналогичную услугу предлагают и сторонние ресурсы. Например, GetSatisfaction, сервис поддержки клиентов, сотрудничает с Nike, Zappos и Microsoft, но может оказаться очень полезным и для начинающих mesh-компаний. Эта платформа, которая недавно стала более простой в использовании благодаря приложению на Facebook, помогает компаниям эффективно взаимодействовать с настоящими и потенциальными клиентами.

Преимущества совместного использования информации и даже платформ особенно очевидны на ранних, связанных с определением и уточнением основного предложения, этапах развития компании. Лучшее понимание того, кто является ее клиентами и чего они на самом деле хотят, устраняет массу лишних усилий и затрат при производстве продукта и оказании услуги. Маркетинг становится более прицельным, эффективным и менее дорогостоящим. В mesh-модели обмен информацией с партнерами на раннем этапе жизненного цикла компании обеспечивает импульс, поддержку и доверие к вашей идее, продукту и бренду. Расширенный поток информации способствует быстрому определению и уточнению вашего первоначального предложения. Тестируя идею на практике, вы не только его улучшаете, но и избегаете дорогостоящих ошибок. В результате выходите на рынок быстрее и за меньшие деньги. Доверие придает вашему бренду энергию, силу и гибкость, которые пригодятся вам в будущем. Открытость и доверие со стороны клиентов повышают вашу способность дополнять и корректировать ваши будущие предложения, что необходимо для поддержания актуальности ваших продуктов и услуг, а также вашего бренда.

Отношение людей тоже меняется. Компании, которые воспринимаются как закрытые и собственнические, чаще вызывают неприятие клиентов, потенциальных партнеров и даже регулирующих органов. Люди подозревают, что такие компании делают что-то, о чем не должно быть известно широкой публике. В то же время прозрачность сигнализирует: «Компании нечего скрывать, поэтому вы можете нам доверять». В сегодняшней динамичной, информационно насыщенной

Глава 7. Открытая душа mesh-модели

деловой среде усиление акцента на проприетарности может сигнализировать о том, что компания вступает в последнюю стадию жизненного цикла.

Многие mesh-компании находятся в начале своего жизненного цикла, когда свободный обмен идеями и информацией несет с собой явные преимущества. Я лично была свидетелем того, как открытая архитектура стимулировала поток инноваций и одновременно создала огромное чувство общности. Компания Mozilla, где я на протяжении многих лет была активным помощником и консультантом, — один из лучших примеров воплощения в жизнь такой модели, а также отношения и приверженности. Mozilla разработала веб-браузер Firefox, целью которого было улучшить пользовательский опыт во Всемирной паутине.

Многие из нас выражали озабоченность тем, что *канал*, который к тому моменту стал Интернетом, не контролировался одной или несколькими компаниями. Поэтому права собственности на Firefox были зафиксированы в так называемой публичной лицензии Mozilla. Исходный код, который был разработан сообществом программистов и включен в Firefox, по-прежнему принадлежит его членам, которые в ответ предоставляют Mozilla право на его использование. Этот «общественный интернет-протокол», как я его называю, служит замечательным примером проявления духа общности и коллективного творчества, который был и, я надеюсь, останется основой Интернета.

Mozilla, Creative Commons, Wikipedia и организация «Архитектура для человечества» активно претворяют этот идеал в жизнь, обеспечивая непрерывное и органическое совершенствование опыта взаимодействия с Интернетом и через Интернет для всех нас. Эти открытые сообщества и платформы — потрясающая демонстрация культуры щедрости и дарения, которая была двигателем «веб-экономики» в середине 1990-х гг. Я верю в то, что эта культура останется основной для следующей серии социальных инноваций.

Никто не может сказать наверняка, будут ли mesh-компании придерживаться такого же высокого уровня открытости по достижении зрелости. Возможно, по мере роста бизнеса некоторые из них решат, что им выгоднее сделать ставку на проприетарность. Что я знаю наверняка, так это то, что свободный обмен информацией и идеями между партнерами и сообществами в mesh-экосистемах наделяет компании огромными конкурентными преимуществами. Интернет — лучший тому пример. Совместное пользование, прозрачность и доверие составляют отличную команду. Их идеалы, намерения и подходы очень близки. А когда эти три элемента вступают в игру, они способны изменять целые отрасли, и не только.

8

Mesh-модель Inc.

СОДЕРЖАНИЕ: как Netflix убила кинодракона; поразите их в слабое место; пять проявлений Mesh Inc.; как стать еще больше? пригласите «гика» на обед.

Когда люди спрашивают меня, могут ли крупные корпорации присоединиться к mesh-модели, я отвечаю коротко: многие уже это сделали. В действительности гигантские mesh-корпорации уже созданы и процветают. Некоторые, в том числе самые быстрорастущие в мире компании реализуют полную или частичную mesh-стратегию, чтобы завоевать долю на рынке и увеличить прибыли. Другие создают платформы и предлагают услуги, которые формируют условия для появления и успеха mesh-компаний. Даже если компания нацелена исключительно на продажи, она может использовать mesh-стратегию как средство ознакомления клиентов с новой продукцией. «Mesh-подразделение» ювелирной компании, например, может отобрать группу привилегированных клиентов и предлагать им во временное пользование новые линии дизайнерских украшений, чтобы оценить их популярность. Те клиенты, которым понравится новый дизайн, впоследствии могут приобрести эти изделия. В перспективе компания может увидеть, что mesh-подразделение

Посейте семена своей собственной mesh-модели

СОДЕРЖАНИЕ: сделайте повседневную жизнь лучше; придите пораньше; дождитесь основного блюда; определите, уточните, расширьте масштабы; не торопись прыгать, кузнечик; наконец, используйте удачу по максимуму.

Не беспокойтесь о том, что люди крадут ваши идеи. Если ваши идеи достаточно хороши, они станут у них комом в горле.

*Говард Эйкен,
американский ученый,
создавший первую ЭВМ (1900-1973)*

Когда вы начинаете свой бизнес, то должны выбрать дело, которое вам глубоко небезразлично. Это должно быть нечто, чем вы страстно увлечены и чем готовы заниматься круглые сутки. Возможно, вас привлекает какой-то рынок и вы считаете, что он требует более пристального внимания, или это может быть какой-нибудь продукт либо услуга. Вероятно, вы уверены, что можно существенно улучшить какую-либо сферу жизни,

если

предложить тот самый уникальный продукт или услугу, которые разрушают стереотипы, меняют правила игры или идеально удовлетворяют некую существующую потребность.

Сегодня перед предпринимателями открываются бесчисленные возможности для создания более глубокого и богатого опыта благодаря использованию Всемирной паутины. Веб-сервисы и платформы от Amazon и Google до Twitter и Facebook — мощные инструменты ведения бизнеса, которые дешевы или бесплатны в использовании. Сегодня, чтобы запустить стартап, требуется гораздо меньше всего (персонала, инструментов, капитала, собственной инфраструктуры), при том что издержки расточительного отношения к ресурсам, свойственного многим традиционным моделям, продолжают расти. Рецессия выбила почву из-под ног многих старых брендов и сделала людей более открытыми к новым. Это превосходный момент для того, чтобы открыть новую компанию, привлечь клиентскую базу и начать продвижение нового бренда.

Сделайте повседневную жизнь лучше

Как мы уже говорили, mesh-модель предлагает предпринимателям ряд уникальных возможностей. Вот с чего бы начала я. Посмотрите вокруг на нашу повседневную жизнь. Прежде всего, большинство из нас живут в неких сообществах, перемещаются пешком, на велосипедах, автомобилях или общественном транспорте, имеют семьи, ходят на работу, общаются, обедают, посещают вечеринки, играют и занимаются спортом. Все это — плодородная почва для mesh-бизнеса либо с целью предоставления услуг клиентам, либо с точки зрения создания материальных благ.

Например, вы можете услышать от кого-то жалобы на то, как трудно скоординировать поездки с членами семьи, когда всем нужно ехать по разным делам в разные места и потом возвращаться обратно. Возможно, вы сталкиваетесь с похожей проблемой. Подумайте, нельзя ли здесь найти применение mesh-модели. Когда вы будете смотреть на мир через ее объектив, вы начнете замечать возможности для улучшения опыта клиентов, которые можно использовать в бизнесе. Вы наострите уши, когда услышите от друга примерно следующее: «У меня есть здание, которое я получил в наследство от моей семьи, и я хотел бы найти новые способы его использования». Недвижимость — перспективная арена для реализации mesh-модели. Подумайте о Thinkspace, Cubes & Crayons и In Good Company. Все они совершили «переворот в мышлении» и привнесли свежий взгляд на офисное пространство и услуги.

Возможности для mesh-бизнеса присутствуют практически во всех аспектах нашей жизни, будь то обслуживание на дому или услуги по присмотру за детьми, здравоохранение, сфера питания или недвижимость. Глядя через объектив mesh-модели, вы начнете задавать вопросы: что из того, чем владею я или владеют мои друзья, мы действительно ценим; где нарушается баланс между ценностью вещи и ее относительной стоимостью; как можно сформировать сообщество пользователей вокруг предложения этого актива? Вот четыре вопроса, которые вы должны себе задать.

1. Как можно управлять физическим активом при помощи технологий, позволяющих предлагать и отслеживать его использование?
2. Какие дополнительные сведения о клиентах вам потребуются в том случае, если вы будете предлагать совместное пользование, а не продажу? Какие партнеры смогут обеспечить вас данными, помогающими улучшить ваше *периферийное* зрение?

3. Какого рода сервисные услуги вы должны предложить, чтобы обеспечить успех вашего бизнеса, и какие риски будут вынуждены взять на себя ваши клиенты? Как вы можете радикально снизить или устранить эти риски?

4. Чем вы серьезно увлечены?

Помимо вышеуказанных вопросов, вот несколько общих рекомендаций по созданию бизнеса на основе mesh-модели.

Найдите физические активы, пригодные для совместного пользования

Найдите сферы деятельности, которые требуют значительных средств и дорогостоящих инструментов, таких как автомобиль, велосипед или эксклюзивная дамская сумочка (наподобие тех, что предлагаются Rent the Runway или Bag Borrow or Steal). Хорошие отправные точки — персональный транспорт, питание, жилье, офисные помещения и недвижимость. Я бы также включила такие виды деятельности, как садоводство и реконструкция зданий, где требуются дорогие инструменты.

RelayRides, Spride Share, DriveMyCarRentals и Whipcar — хорошие примеры. Эти компании предложили нестандартный подход к прокату автомобилей. Они пользуются тем обстоятельством, что большинство людей уже владеют машинами, и дают возможность предложить их во временное пользование другим. Большую часть времени автомобили простаивают на парковках или рядом с домом. Сервис RelayRides работает по тому же принципу, что и сервисы обмена или аренды загородных домов. Владелец автомобиля регистрируется на сайте, указывает расписание аренды — когда и где будет доступна его машина и где бы он желал ее потом найти — и расценки.

RelayRides добавляет инфраструктуру совместного пользования, в том числе устанавливает на автомобили специальное оборудование и предлагает страховку от State Farm. (Эта страховая компания проявила готовность к инновациям в mesh-стиле. Приложение State Farm для iPhone позволяет клиентам просмотреть информацию о полисе, записать детали происшествия и даже подать заявление на страховое возмещение с фотографиями аварии, сделанными на iPhone. Функция GPS навигации помогает пользователям находить сервисы, такие как близлежащая заправочная станция, отель или эвакуатор.)

Или вот другой пример. В моем родном городе Напа в самом центре неожиданно образовалась большая парковая зона, с которой никто не знал, что делать. Несколько лет назад семья Мондави вместе с партнерами построила Музей-центр еды, вина и искусств под названием Coria. Это довольно живописный комплекс в старой части города Напа на берегу реки. Однако, с точки зрения местных жителей, выставки вина, рестораны и магазинчики не были достаточно привлекательным предложением, чтобы обеспечить большой поток клиентов. Coria не добился своей цели и в 2008 г. обанкротился.

Центр Coria остается красивым и хорошо оборудованным комплексом на берегу реки Напа посреди винодельческого и садоводческого рая. Его огромные сады не только плодоносят, но и невероятно живописны. Ряд различных деятелей вели переговоры о выводе центра из банкротства. В процессе этих переговоров сообщество местных жителей Напа, среди которых много увлеченных садоводов- и виноделов-любителей, совместно с рестораторами, придающими большое значение качеству используемых ими продуктов, предложили концепцию в mesh-стиле.

Предполагается, что сады будут обслуживаться и использоваться местной общиной Напа. Здесь люди смогут учиться садоводству и одновременно выращивать продукты для ресторанов города — экологически чистые, местного производства. Шеф-повара будут формировать сезонные заказы и затем представлять урожай в своих ресторанах мирового класса. Хотя будущее Coria все еще находится под вопросом, нет недостатка идей в отношении того, как использовать это сокровище для утешения сердец и желудков жителей Напа и их многочисленных гостей.

Где бы мы ни жили — в пригородах, крупных метрополиях, маленьких городках или сельской местности, всегда есть возможности для mesh-бизнеса, связанные с землей и недвижимостью, как та, что описана выше. Кто будет вносить вклад и кто будет извлекать стоимость из этих разнообразных активов и материальных благ?

Например, компании Landshare в Великобритании и Local Dirt в Соединенных Штатах — хорошие примеры сервисов, которые сводят вместе увлеченных садоводов и владельцев участков. Модели землепользования со временем меняются, что соответствует гибкому и легко адаптируемому характеру mesh-модели.

Сегодня люди стали придавать гораздо больше значения подлинной ценности вещей, а не их реальной или воспринимаемой стоимости. Эта тенденция, в частности, создает условия для того, чтобы воспользоваться текущим резким падением цен на недвижимость. Наглядный пример — коворкинг-центр Citizen Space в Сан-Франциско. Это коллективный офис с рабочей средой совместного пользования, куда могут приходить люди и трудиться. Аналогичный коворкинг-офис существует в Беркли, где создан Центр Дэвида Брауэра, который входит во Всемирную сеть под названием Hub (узел). Эти модели особенно интересны разного рода фрилансерам. Например, я пишу книгу, но не хочу работать дома и не хочу снимать огромный офис, где буду сидеть одна. Мне нравится работать рядом с людьми, занимающимися похожим делом, или как минимум теми, у кого аналогичный стиль работы. Я могу снять отдельный кабинет, но при этом у меня будет возможность выйти в коридор, выпить кофе и пообщаться с коллегами по офису. Доступ к нему может предлагаться на месячной или годовой основе.

Для владельцев коммерческой недвижимости такие модели расширяют выбор возможных вариантов маркетинга, ценообразования и категорий арендаторов. А наличие большего числа вариантов может помочь им пережить рыночные потрясения с меньшими моральными и материальными потерями.

Я бы добавила сюда еще одно направление для бизнес-инноваций в mesh-стиле — вспомогательные виды бизнеса и услуг, связанные с переходом от владения к доступу, такие как финансирование, страхование и техобслуживание. Эти смежные виды бизнеса обеспечивают востребованные услуги или уменьшают «шероховатости» некоторых предложений. Например, финансирование, страхование и техобслуживание играют ключевую роль для успешного вывода на рынок бизнеса автопроката.

Придите пораньше. Дождитесь основного блюда

В большинстве видов бизнеса, включая mesh-компании, где задействованы технологии, существует так называемое преимущество первопроходца. Вы получаете его, когда делаете что-либо первым — первым выявляете новую потребность либо новую категорию продукта или услуги и выходите на рынок с соответствующим предложением раньше других. В этом случае у вас гораздо больше шансов установить стандарт ожиданий в отношении продукта или услуги, построить свой бренд и стать магнитом для партнеров.

Компания Patagonia лидирует как «экологический» бренд, поскольку первой начала использовать ткань из вторично переработанного сырья для пошива новой одежды. Zynga — ведущий разработчик онлайн-игр. Компания Nike — ведущий производитель спортивной обуви — первой предложила профессиональные кроссовки для «бойцов выходного дня» и всех, кому нравится спортивный имидж. Разумеется, не всегда выигрывает тот, кто первым выходит на рынок. Friendster упустила свое лидерство среди социальных сетей после того, как ее сайт перестал справляться с трафиком, а Microsoft использовала свое положение как поставщика самой популярной в мире операционной системы и потеснила Netscape, предложив собственный браузер Internet Explorer.

Mesh-компании, которые становятся первопроходцами, должны учесть дополнительный фактор. Поскольку они часто имеют дело с физическими активами, их не так легко изменить, как веб-сайт. В Ofoto мы могли легко тестировать и запускать несколько разных версий продукта в течение одного месяца. Kodak и другим производителям фотоаппаратов требуется трехгодичный цикл, чтобы разработать новый продукт. Электронные устройства, велосипеды, автомобили, грузовики, сложная техника, оборудование и инструменты требуют еще больше времени на разработку и ввод в массовое производство.

Задействованный капитал, энергия на производство новых продуктов и транспорт для их перемещения по земному шару— все это сопряжено с высокими расходами и отходами. Вот почему так важно уже на начальном этапе установить тесные и частые контакты с клиентами — узнайте, чего на самом деле хотят ваши клиенты и в чем они нуждаются, прежде чем нажать

кнопку «расширить масштабы». Mesh-компании особенно хорошо приспособлены для того, чтобы узнавать об этом рано и регулярно при помощи инструментов маркетинга вовлечения (трайвертайзинга) и уточнять свое предложение. В отличие от традиционных моделей, они работают методом проб и частых, дешевых и полезных ошибок.

Определить. Уточнить. Расширить

Моя маленькая притяжка, известная каждому, кто работал со мной в течение последних 15 лет, гласит: «Определите. Уточните. И расширьте масштабы». Как в любом бизнесе, построенном на mesh- или любой другой модели, прежде всего вам необходимо определить рынок и основное предложение. Затем вы начинаете взаимодействовать с людьми, которые становятся вашими ранними последователями, и уточняете свое предложение, подход и модель. Теперь вы знаете, как люди на самом деле воспринимают ваше предложение, с чем они его сравнивают, насколько его ценят (или нет) и что хотели бы в нем изменить. Такого рода взаимодействия — чистое золото, но их не нужно воспринимать абсолютно буквально. Инвесторы, партнеры и клиенты могут не до конца понимать вашу идею и ваше видение. Это наша задача как предпринимателей: увлечь людей — команду, клиентов, партнеров, инвесторов и даже друзей — нашим видением, заинтересовывая и убеждая их снова и снова.

На этапе уточнения вы проходите через множество итераций и дорабатываете свое предложение. Теперь вы лучше понимаете рынок, а также то, какого типа люди нужны в вашей команде и какого рода капитал может потребоваться в существующей конкурентной среде. Вы можете приступить к расширению. Его масштабы и темпы могут быть значительными, потому что у вас есть уверенность в привлекательности вашего предложения для широкого рынка и высокий уровень доверия со стороны первоначальной клиентской базы.

Если у вас уже есть налаженный бизнес, подумайте, какие его аспекты могли бы стать платформами совместного пользо-

вания для разных сегментов вашей клиентской базы. В целом существующие клиенты более благосклонно реагируют на изменения и предложения попробовать что-то новое. Поощряя обратную связь от клиентов и разработчиков, Mozilla успешно совершенствовала свои предложения и обеспечила постоянный поток новых приложений, таких как Tabs, Reference Desk для писателей и Personas, которые позволяют пользователям персонализировать визуальное оформление браузера. Virgin начинала как европейская авиакомпания и в результате создала глобальный бренд стиля жизни. Как уже говорилось, сегодня Virgin занимается музыкой, одеждой, мобильными приложениями, кредитованием, фитнесом, космическим туризмом и многим другим. Все компании, входящие в этот конгломерат, вносят в общий бренд свой вклад, который в разные периоды времени может быть то больше, то меньше. Virgin обладает магической способностью привлекать ранних последователей к своим новейшим, ярким объектам. Для Virgin и других компаний, стремящихся к расширению бренда, сетевые платформы совместного пользования служат идеальной площадкой для тестирования новых продуктов.

Это важно для любого бизнеса, но, вероятно, еще важнее для mesh-компаний — выделить группу людей, которые могут стать ранними последователями. На эту роль я всегда подбираю людей с высоким болевым порогом и здоровым чувством юмора. Это выигрышная комбинация качеств для тестирования новых продуктов и создания базы лояльных первых клиентов, которые нужны каждой компании. Неважно, что вы считаете привлекательным предложением, отличной ценой, правильной структурой и превосходным опытом, важно понимать точку зрения клиентов. Их больше волнует надежность, чем цена? Некоторые люди готовы платить своего рода страховку,

чтобы избавить себя от всяких неожиданностей. Представьте, что им нужно забрать ребенка из школы, они приходят на парковку автопроката, а автомобиль не заправлен или не заводится. И это называется консьерж-сервисом? Вы должны задать себе вопрос: мы как компания в состоянии выполнить наши обяза-

тельства перед клиентами? Да, мы легко возьмем с них деньги. Но что по поводу реализации обещанного?

Как и в любом бизнесе, необходимо согласовать ваше предложение с ожиданиями клиентов. Модель, построенная на обеспечении доступа, дает вам больше гибкости в выборе вариантов выхода на рынок и привлечения новых клиентов. Она обеспечивает вам поток полезной обратной связи, даже если эта связь свидетельствует о том, что никто не заинтересовался вашей идеей. Необходимость согласования предложения с тем, к чему клиенты готовы на сегодняшний день, вовсе не означает, что вы обречены завязнуть с этим предложением и структурой навсегда. Mesh-модель позволяет вам формировать новые микровозможности для бизнеса и легко менять предложение с течением времени. Как и в любом деле, вы должны структурировать свой бизнес таким образом, чтобы гарантировать удовлетворение ожиданий клиентов. Ранние последователи обеспечат вас устной рекламой. Они будут помогать вам строить ваш бизнес и уточнять ваше предложение. А когда вы будете уверены в том, что ваше предложение идеально соответствует вашему рынку, эти ранние последователи помогут вам расти, задействовав свои социальные сети. Это классические принципы ведения бизнеса, которые становятся особенно актуальными в контексте mesh-модели.

Выделитесь из массы

На какую бы группу клиентов вы ни были нацелены—на матерей-одиночек, родителей, молодых профессионалов или музыкантов, — жизнеспособные отношения с клиентами составляют ваш самый главный актив. Сделайте взаимодействие прозрачным и интерактивным, чтобы создать атмосферу доверия. Провоцируйте рынок. Иначе вас никто заметит. Вы можете раздражать, но по крайней мере на вас будут реагировать. Разумеется, в идеале нужно стремиться создавать ощущение радости и любви, но наихудший вариант — полное равнодушие. Умение поддерживать активный диалог, опережать ожидания и реагировать на запросы клиентов даст вам огромное преимущество перед любыми конкурентами.

Маркетологи в основном действуют по одной схеме: выделяют категорию клиентов или сегмент рынка и обращаются к ним при помощи таких средств, как привлекательность бренда, конкретное предложение, ценовой уровень, или любых других, которые, по их мнению, делают продукт или услугу уникальными. Это традиционная модель. Преимущество mesh-модели состоит в том, что люди часто самоидентифицируются. Mesh-компании получают много информации в процессе того, как люди взаимодействуют с их продуктами или услугами. Ваши клиенты сообщают о себе массу полезных данных, когда говорят: «Я хочу электромобиль» или «Я готов предоставить кредит людям, которым нужно профинансировать обучение своих детей, но не хочу давать в долг тем, кто потратит эти деньги на оплату долгов по кредитным картам».

Будьте нетерпимым к застою

Когда люди переживают перемены в жизни, например ожидают рождения ребенка или переезжают в меньшее по размеру жилье, с одной стороны, их потребность в материальных благах часто возрастает, а с другой — они часто готовы избавиться от ненужных вещей. Это интересные моменты. По мере того как дети растут, родители покупают все новые игрушки, одежду и другие детские вещи. Вступают в клубы обмена одеждой, такие как [rease.love.swar](#).

Этот сервис, как и вышеописанный ресурс обмена одеждой [thredUP](#), основан на том, что никому не хочется тратить \$100 за пару штанов, которые ребенок наденет несколько раз, а потом их придется выбросить. Сервис [rease.love.swar](#) использует эту услугу как возможность получить доступ к сообществу родителей, многие из

которых входят в различные социальные сети. После того как родители стали членами mesh-сети, им можно предлагать другие услуги. Например, на них могут нацелиться компании по прокату автомобилей и велосипедов,

которые раньше фокусировались главным образом на студенческом сообществе.

Две демографические группы — достигшее пенсионного возраста поколение бэби-бумеров и молодежь — часто являются классическими целями для поставщиков платформ совместного пользования. Эти две группы, как правило, проявляют наибольшую открытость и заинтересованность. Их привлекают возможность снижения бремени собственности, удовольствие от доступа и благоприятный компромисс между удобством и ценой.

Когда люди уходят на пенсию, они могут переехать в меньшее по размеру жилье или перебраться из пригорода в город. Для сегодняшних пенсионеров mesh-модель, и особенно неполная модель «владеть, чтобы делиться», может быть очень привлекательной. Вы в состоянии помочь им найти способ упростить жизнь без потери доступа к нужным вещам, соединить с другими людьми или позволить более эффективно использовать свой бюджет. Такие услуги должны быть привлекательными, «правильного размера» и надежными. Молодежи mesh-компании могут предложить более яркий и насыщенный образ жизни, основанный на доступе к разнообразным продуктам и услугам. Таким образом, mesh-модель обеспечивает возможность совместного пользования, когда одна из сторон ничем не владеет. Наличие собственности не является необходимым условием совместного пользования.

Mesh-компании могут помочь пенсионерам получить то же качество жизни за меньшие деньги, дать этим людям возможность много путешествовать, получая новые впечатления и исследуя новые места, без большого риска и расходов. Поскольку многие пенсионеры живут на фиксированный доход, большинство из них, несомненно, будут рады возможности снизить издержки. Может быть, они хотят остаться в своих домах, но использовать их как базовый лагерь. Их друзья остались здесь. Они отождествляют себя с этим сообществом. Это зрелый рынок для совместного пользования домами и для других mesh-услуг.

Многие молодые люди сегодня тоже стремятся переехать в районы со средней или высокой плотностью населения. Они хотят социального окружения. Им требуется много услуг и много мест для развлечений, таких как бары, пабы, рестораны и др. Молодые люди могут использовать общественный транспорт для передвижения по городу, не беспокоясь о необходимости отвозить ребенка в школу или на послешкольные занятия. Молодые люди — еще одна прайм-категория клиентов для mesh-компаний. Более 70% из них зарегистрировано на социальных сайтах. В городе они работают, ведут активную жизнь, перемещаются, развлекаются, строят карьеру и личную социальную сеть.

Не торопись прыгать, кузнечик

В мире стартапов мы говорим, что начинать бизнес с небольшим количеством денег зачастую гораздо лучше, чем с их избытком. По крайней мере ведите себя и тратьте средства свои так, как будто у вас их мало. Как правило, оптимальный баланс — иметь достаточно капитала, чтобы начать дело, но недостаточно для того, чтобы попасть в серьезные финансовые неприятности. Вам нужно достаточно капитала, чтобы ваш бизнес, образно говоря, не умер от голода. Кроме того, вам нужно достаточно капитала, чтобы не отдать начальную версию вашей бизнес-модели потенциальному конкуренту, располагающему необходимыми средствами. В этом случае вы выполните всю тяжелую работу лишь для того, чтобы ею воспользовался внимательный наблюдатель с хорошим банковским счетом.

Но если вы начнете расширяться и инвестировать в инфраструктуру до того, как поймете, что является фундаментальным для вашего бизнеса или какие важные нюансы делают ваше предложение неодолимо притягательным, вы можете впустую потратить кучу денег. Ваш бизнес-план на ближайшие два года будет чистой

фантастикой. Именно столько времени требуется для того, чтобы понять циклы и ключевые аспекты — кто на самом деле относится к вашим клиентам, как их удер-

жать, что они ценят, как будут вам платить и почему ваша модель уникальна. Вам нужно время, чтобы войти на рынок, понаблюдать за тем, как он меняется, и понять, что делает ваше предложение привлекательным. Дайте себе это время.

Какой капитал вам потребуется для запуска mesh-компании, зависит от выбранной сферы деятельности. Например, это может быть нечто очень капиталоемкое, такое как покупка инфраструктуры для управления парком автомобилей. Или же, наоборот, требовать минимальных вложений — например, адаптация уже существующей платформы под сервис обмена одеждой или игрушками, проката частных автомобилей (как у RelayRides), проката велосипедов или обмена домами. Другая важная переменная — географический охват. В целом mesh-компании обычно начинают с местного уровня, например, с конкретной городской территории. Ваше первоначальное предложение и способ выхода на рынок, скорее всего, будут зависеть от величины доступного вам капитала. При этом необходимая для реализации mesh-модели инфраструктура — программное обеспечение и технологии — часто существует в такой форме, которая не требует больших вложений. Такую инфраструктуру предоставляют поставщики ASP-услуг (application service provider) по аренде приложений, а также поставщики программного обеспечения как услуги (SaaS), которое иногда также называют «сервисом в облаке». Вместо того чтобы тратить много денег на покупку ПО или компьютерной техники, вы платите и пользуетесь.

Если вам необходимо программное обеспечение, скажем, для предоставления услуг по обмену домами, существуют специальные веб-сайты, которые позволяют вам использовать созданную ими инфраструктуру. Amazon и другие компании предлагают услуги хостинга, веб-разработки и комплекс услуг по выполнению заказов. Они дают вам доступ к своему оборудованию, которое управляется теми же командами, что создавали инфраструктуру для самой компании. Amazon предлагает не только услуги хостинга для вашего веб-сайта, но и back-end сервисы для сбора платежей. (Как уже говорилось, Kickstarter,

Etsy и многие другие бренды, как стартапы, так и крупные компании, используют back-end-платформу Amazon.) Вы также можете задействовать инфраструктуру курьерской доставки FedEx, UPS или Amazon вместо того, чтобы создавать собственный склад для хранения и отправки товаров. На самом деле все это примеры реализации mesh-модели в сфере бизнес для бизнеса.

Наконец, используйте удачу по максимуму

Важная составляющая любой mesh-модели — способность к интуитивным открытиям. Проще говоря, в mesh-сетях счастливые случайности происходят гораздо чаще. В прошлом я могла прилететь во Франкфурт, узнать, что мой пересадочный рейс отменен, и провести четыре скучных часа во франкфуртском аэропорту. Если бы мне очень сильно повезло, я могла наткнуться на коллегу, который также «наносил визит» аэропорту. Но такие счастливые случайности были

редки. За 25 лет путешествий по миру я могу пересчитать их по пальцам. Теперь, когда все мы привязаны к мобильным устройствам, зарегистрированы в социальных сетях и подписаны на многочисленные сервисы, мне легко информировать других о своем местонахождении. Вместо того чтобы полагаться на чистую случайность, я могу использовать технологии для поиска своих друзей или коллег, которые могут находиться поблизости, во Франкфурте. То, что раньше было маловероятным, случайным событием, теперь зачастую можно организовать целенаправленно. Эти инструменты повышают качество моей жизни и работы, давая мне возможность разделить время с людьми, которые меня вдохновляют и приносят мне радость. В mesh-системе люди сталкиваются с невероятными сюрпризами и неожиданными вещами (и людьми). На счастливые открытия вас могут натолкнуть партнеры, собранные данные или новые рынки. Другие моменты, к которым нужно быть предельно внимательным, — это откровенно озвучивающие свое мнение, увлеченные или, наоборот, разочарованные клиенты,

промахи конкурентов и новые идеи, касающиеся разработки, повышения ценности или ценообразования продуктов. Эти уроки и открытия могут происходить из самых неожиданных мест. Силы, которые двигают mesh, сегодня на подъеме. Растет потребность в повышении эффективности, экономии и бережливости. Расширяются возможности социальных, веб- и мобильных сетей. Появляются новые картографические сервисы и открытые правительственные и транспортные платформы. Растет недоверие к старым брендам и способность клиентов открыто высказываться и получать то, что они хотят. Эти тренды и технологии создают условия для счастливых открытий и расширяют возможности для делового успеха. Ищите. Делайте открытия. Удачи вам.

Лицензия Creative Commons

Вам разрешается свободно использовать — копировать, распространять и передавать — нижеприведенный каталог mesh-компаний на следующих условиях.

- **Указание авторства:** вы должны указывать авторство данной работы способом, установленным автором или лицом, предоставляющим лицензию (но ни в коем случае не таким образом, который намекает на то, что они поддерживают вас или ваше использование данного произведения):

«Copyright © Lisa Gansky, 2010. From *The Mesh*, published by Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.».

- **Запрет на создание производных работ:** вы не можете исправлять, перерабатывать или брать за основу данное произведение.

Нужно учитывать следующие понятия.

- **Отказ** — от выполнения любых из вышеупомянутых условий можно отказаться, если вы получили разрешение от владельца авторского права.

- **Другие права** — любые из нижеперечисленных прав ни в коем случае не затрагиваются данной лицензией:

- ваши права честного поведения или добросовестного использования;
- моральные права автора;
- права других лиц могут быть как в самой работе, так и в том, как используется данное произведение, такие как права публичности или конфиденциальности.

- **Замечание:** при любом повторном использовании или распространении вы должны прояснить другим лицензионные условия данного произведения.



Каталог mesh-компаний

Полный обновленный каталог, включающий более 1000 компаний, реализующих те или иные варианты mesh-модели, доступен на сайте www.meshing.it. На следующих страницах вы найдете сокращенный перечень mesh-компаний, работающих в сфере финансов, моды, недвижимости, питания, энергетики, технологий, садоводства, транспорта, ремонта домов и многих других сферах. Каждый раздел начинается с краткого описания того, как компании используют возможности mesh-модели для обеспечения доступа к продуктам и услугам, который более удобен и востребован, чем владение. Кроме того, одной из mesh-компаний в каждой категории уделяется более пристальное внимание. Цель данного каталога — продемонстрировать богатство предлагаемых mesh-моделью возможностей, объяснить, какие конкретные типы mesh-моделей сегодня присутствуют на рынке, и поощрить инновации. Ваша компания, организация или бизнес, который вы планируете создать, идут в этом русле?

Аксессуары и подарки

Mesh-компании, предлагающие аксессуары и подарки, дают клиентам отличную возможность насладиться широким разнообразием новых товаров без бремени собственности посредством проката, обмена аксессуарами и подарочными картами. Например, компании по прокату ювелирных изделий позволяют модницам покрасоваться в редких драгоценностях за малую часть их продажной цены. Сервисы по обмену аксессуарами позволяют людям приобретать «новые» товары в обмен на надоевшие. Некоторые компании предлагают обменять ненужные подарочные карты на наличность или на другие подарочные карты по желанию клиентов.

Кто говорит, что вы не можете шиковать и в то же время быть практичным, как того требует сегодняшний финансовый климат? Только не Adorn. Пионер в бизнесе проката ювелирных украшений, эта компания помогает людям роскошно выглядеть на особых событиях, таких как свадьба, и оставаться в рамках бюджета. Adorn дает клиентам возможность насладиться широким выбором аксессуаров на все случаи жизни, не опустошая свои кошельки на покупку дорогостоящих вещей, которые они редко носят. Чтобы можно было взять напрокат украшения, необходимо бесплатно зарегистрироваться на сайте Adorn.com. Затем клиенты описывают украшения, которые хотели бы арендовать, и проверяют, доступны ли они на нужную им дату. Adorn гарантирует, что украшения будут доставлены через UPS за два дня до указанной даты вместе с предоплаченным конвертом для обратной пересылки. Кроме того, с того момента, как они покидают Adorn, до момента их возвращения все украшения застрахованы.

Adorn: прокат дорогостоящих ювелирных украшений с бриллиантами.
<http://www.adorn.com>

Avelle: прокат дизайнерских сумочек, украшений, солнечных очков и наручных часов.

<http://www.bagborroworsteal.com>

Beehive Co-op: изделия ручной работы от дизайнеров, <http://www.beehiveco-op.com>

Bling Yourself Inc.: прокат ювелирных украшений и аксессуаров, <http://www.blingyourself.com>

Exboyfriend Jewelry: площадка для обмена ювелирными украшениями, подаренными бывшими мужьями, партнерами и т.д. Пользователи описывают историю каждого украшения. <http://www.exboyfriendjewelry.com>

Freecycle: глобальное сообщество бесплатного обмена ненужными подарками, <http://www.freecycle.org>

Gift Card Rescue: обмен подарочными картами. <http://www.giftcardrescue.com>

Handbag Hire HQ: прокат дизайнерских сумок. <http://www.handbaghirehq.co.uk>

MakeupAlley: обмен продуктами красоты. <http://www.makeupalley.com>

Swapagift: обмен подарочными картами. <http://www.swapagift.com>

Декоративно-прикладное искусство

Работающие в этой сфере mesh-компании предлагают клиентам удобные и менее дорогостоящие альтернативы традиционной модели на основе собственности и постоянно ищут новые способы улучшить и расширить свои предложения. Компании могут сдавать в прокат оригинальные произведения искусства частным и корпоративным клиентам, давая им возможность выбрать работы для установки в рамку и инсталляции. Другие mesh-компании этой категории создают физические и виртуальные пространства, такие как онлайн-форумы, для сообществ представителей творческих профессий, чтобы поощрить обмен опытом, совместные проекты и т.д.

Существует множество других оригинальных, ориентированных на искусство бизнес-моделей, которые ожидают разработки и воплощения в жизнь. Возьмите Carbonmade. В декабре 2005 г. Дейв Горум обратил внимание на существующую потребность в простом способе управления онлайн-портфолио, с которой сталкивались многие дизайнеры, графики и представители других творческих профессий. Дейв разработал платформу для себя и нескольких своих друзей-дизайнеров, которая оказалась успешной, и в скором времени открыл ее для общего доступа. Сайт дает возможность пользователям выставить свои работы в онлайн-портфолио при помощи простых инструментов. Предлагается два вида членства: Men., бесплатный, и Whoo! за \$12 в месяц. Так чем же отличается Carbonmade от других ресурсов? Он существенно упрощает работу с онлайн-портфолио и позволяет пользователям всецело сосредоточиться на демонстрации своего искусства.

99%: исследовательское подразделение компании Behance, призванное содействовать воплощению в жизнь креативных идей. <http://www.the99percent.com>

Art Rent & Lease: аренда и лизинг произведений искусства, <http://www.artrentandlease.com>

Comic Dish: форум карикатуристов, которые хотят истолковать по-новому рисунки друг друга. <http://www.comicdish.com/max/index.php>

DeviantART: онлайн-сообщество представителей творческих профессий. <http://www.deviantart.com>

Open Design: компания, специализирующаяся на открытом проектировании, которая стремится преодолеть творческий разрыв между промышленным дизайном и другими сферами деятельности (музыка, графический дизайн, анимация и фотография). http://www.ronen-kadushin.com/Open_Design.asp

Prop Art New York: прокат оригинальных произведений современного искусства для оформления частного и коммерческого пространства. <http://www.modernartforrent.com>

Sketch Swap: обмен скетчами, <http://www.sketchswap.com>

Spoonflower: сообщество дизайнеров по ткани. <http://www.spoonflower.com>

Trust Art: социальный ресурс, где можно заказать произведения искусства для общественных пространств. <http://trustart.org>

World Artist Exchange: глобальная сеть представителей творческих профессий; содействие общению, путешествиям. <http://www.worldartistexchange.ning.com>

Книги и писательское ремесло

Работающие в этой категории mesh-компании обеспечивают циркуляцию книг между читателями, позволяя любителям арендовать их и обмениваться ими, а также рекомендациями внутри своих сообществ. Эти компании дают возможность «книжным червям» обновлять свои библиотеки без больших затрат. Как правило, используются две системы: на балльной основе, где пользователи могут зарабатывать и тратить баллы при обмене, и прямого обмена, где пользователи договариваются об обмене книга на книгу. Другие социальные сети для книголюбов помимо стандартных сервисов предлагают пользователям принять участие в различных дискуссиях, организуют встречи книголюбов и др. BookMooch — площадка для обмена старыми книгами, работающая по балльной системе. Сначала пользователи зарабатывают небольшое количество баллов, перечисляя предлагаемые для обмена книги. Основные баллы появляются,

когда вы отдаете книги. Затем на эти баллы можно получить интересные вам книги у других пользователей. Учитывая ограниченную доступность некоторых книг во многих странах, основатель BookMooch Джон Бакман разработал специальную систему баллов для международного обмена. Компания также предоставляет подписчикам возможность подарить свои баллы благотворительным организациям и детским больницам, чтобы их пациенты могли наслаждаться хорошими книгами. Еще одно преимущество BookMooch: бесплатное членство. Подписчики сервиса оплачивают только стоимость доставки.

AuthorsDen: онлайн-литературное сообщество авторов и читателей.

<http://www.authorsden.com>

BookCrossing: пользователи регистрируют книги на сайте BookCrossing, оставляют в общественных местах и затем следят за их перемещением по всему миру. <http://www.bookcrossing.com>

BookHopper: ресурс бесплатного обмена книгами, <http://www.bookhopper.co.uk>

BookMooch: площадка для обмена книгами по балльной системе. Вы зарабатываете баллы, отдавая книги для обмена, и тратите их на получение книг у других пользователей. <http://www.bookmooch.com>

Chegg: прокат учебников. <http://www.chegg.com>

Goodreads: специализированная социальная сеть, где пользователи рекомендуют книги, сравнивают их, ведут свои читательские дневники и организуют книжные клубы. <http://www.goodreads.com>

London Business Book Club: клуб любителей деловой литературы проводит ежемесячные встречи, где участники могут обмениваться книгами и рекомендациями, безвозмездно отдать книги и обсудить прочитанное. <http://lbbc7.eventbrite.com>

Penguin Dating: организация встреч для любителей чтения. <http://penguin.match.com>

Read It Swap It: обмен книгами. Построен на прямом обмене книга на книгу по договоренности между двумя пользователями. <http://www.readitswapit.co.uk>

Saskatoon Writers' Coop: сообщество писателей. <http://www.writerscoop.org>

Text4Swap: ресурс прямого обмена учебниками для студентов. <http://www.text4swap.com>

The Montague Bookmill: книжный магазин-библиотека в Амхерсте, штат Массачусетс. <http://www.montaguebookmill.com>

Обмен одеждой

Mesh-компании этой категории предлагают простой и увлекательный способ обновить надоевший гардероб без покупки новой одежды. Они организуют веселые мероприятия по ее обмену либо предоставляют в этих целях площадки в Интернете за небольшие членские взносы. Некоторые компании предлагают аренду дизайнерской одежды, другие дают онлайн-платформы, где дизайнеры могут разрабатывать и создавать новую одежду из вторично переработанных материалов. Разумеется, любительницы моды могут по-прежнему сходить с ума от последних новинок, но все больше женщин сегодня осознают неизбежный вред экологии, который наносит покупка новой одежды. Так что же делать? Лондонская компания Swishing дает ответ на этот вопрос: «Возьмите одежду у друзей». Сегодня женщины по всему земному шару — в Великобритании, Китае, Южной Африке, Бразилии, Соединенных Штатах — организуют вечеринки по обмену одеждой. Участницы должны принести с собой как минимум одну вещь, естественно, в хорошем состоянии, и могут взять взамен любой понравившийся им наряд. Вы можете провести собственную вечеринку по обмену одеждой, зарегистрировавшись на сайте

и добавив свое мероприятие. Для тех из нас, кто следит за последними трендами: сегодня обмен одеждой на пике моды.

Exuve: подписчики размещают на сайте разработанные ими модели одежды для оценки другими пользователями. Одежда, получившая наивысшие баллы, выставляется к продаже в онлайн-бутике. <http://www.exuve.com>

Golden Hook: пользователи разрабатывают свои модели шапок и выбирают мастериц, которые могут их связать. <http://www.goldenhook.fr>

iSwish: обмен одеждой, аксессуарами и обувью. <http://www.iswish.co.nz>

ModCloth: интернет-магазин и производитель винтажной одежды, предлагающий покупателям возможность поучаствовать в разработке новых моделей. <http://www.modcloth.com>

Rehash: сообщество по обмену одеждой. <http://www.rehashclothes.com>

Rent the Runway: прокат дизайнерской одежды. <http://www.renttherunway.com>

Restyle Me: сайт «Измените мой стиль», где другие пользователи оценивают ваш стиль и дают свои рекомендации. <http://www.restyleme.com>

Swap and the City: координация мероприятий по обмену одеждой в Амстердаме. <http://www.swapandthecity.com>

Swap-O-Rama-Rama: обмен одеждой и мастерские «Сделай сам», где люди могут научиться, давать вторую жизнь старой одежде. <http://www.swaporamarama.org>

Swishing: организация мероприятий по обмену одеждой, <http://www.swishing.com>

Threadless: интернет-магазин, специализирующийся на футболках с различными надписями, дает подписчикам возможность предлагать свой дизайн футболок. Все рисунки выносятся на публичное голосование, и лучшие печатаются на футболках, которые затем поступают в продажу. <http://www.threadless.com>

Кооперативы и сообщества

Mesh-компании формируют сообщества людей, объединенных общими интересами. Используя информационные технологии, они организуют социальные сети и создают возможности для сотрудничества. Такие сообщества могут объединять самых разных людей: молодых мам, гурманов, фермеров, производящих молочную продукцию, нянь, школьников, потребителей, автолюбителей и многих других.

Каждый день чикагская компания Groupon рассылает своим подписчикам по всем Соединенным Штатам предложения что-нибудь поесть, посмотреть, сделать или купить на самых выгодных условиях. Ее стратегия построена на коллективной покупательной способности. Опираясь на принцип оптовых покупок и гарантируя компаниям, что она обеспечит определенное число клиентов, Groupon может предлагать весомые скидки на популярные товары и услуги. Чтобы стать участником сделки, подписчики должны нажать кнопку «Купить» до истечения срока предложения. Если набирается нужное число людей, у заявителей со счетов снимается соответствующая сумма, после чего они могут распечатать «группоновский купон». Если же желающих воспользоваться скидкой набирается мало, акция отменяется.

Babysitting Cooperatives: сообщество родителей, по очереди сидящих с детьми. <http://www.nncc.org/Choose.Quality.Care/qual.sitter.coop.html>

CEOs for Cities: сеть представителей городских властей, приверженных идее создания городов нового поколения. <http://www.ceosforcities.org>

Cittaslow UK: международная сеть городов, нацеленная на поддержку местного бизнеса, сохранение местных традиций, защиту окружающей среды и поощрение активного участия в жизни местных общин, <http://www.cittaslow.org.uk>

Cooperatives Europe: продвигает кооперативную модель как средство обеспечения устойчивого экономического прогресса с учетом социальных целей.

<http://www.coopseurope.coop>

GetSatisfaction: развернутый форум поддержки, где клиенты и компании совместно работают над решением проблем, <http://getsatisfaction.com>

Hunch: сервис предназначен для помощи в принятии решений. На основе детального опросника сайт выдает вам персональные рекомендации или вариант решения проблемы, подходящий именно вам.

<http://www.hunch.com>

InnoCentive: ресурс сводит вместе ученых и компаний-заказчиков, которым требуется решение какой-либо сложной научной проблемы, <http://www.innocentive.com>

Local Agricultural Community Exchange: сообщество фермерских семей из Вермонта и местных общин для обмена информацией и продажи продуктов питания.

<http://www.lacevt.org>

NeighborGoods: ресурс, который помогает людям брать займы, сдавать в аренду, продавать и покупать вещи в их общине. <http://neighborgoods.net>

Scratch My Back: сервис рекламы и объявлений для местных общин.

<http://www.scratchmyback.org.uk>

Siouxland Energy and Livestock Cooperative: кооператив помогает производителям кукурузы повысить рентабельность благодаря более дешевому производству этилового спирта. <http://www.sioxlandenergy.com>

TimeBanks: укрепляет общины, обеспечивая взаимопомощь. <http://www.timebanks.org>

UpMyStreet: независимый ресурс с детальным описанием городских районов, с перечнем магазинов, школ, спортзалов и многих других заведений. Помогает пользователям

выбрать район для проживания и благодаря лучшему его знанию экономить время и деньги. <http://www.upmystreet.com>

Yelapa Water Taxi Co-op: предлагает поездки на принадлежащих кооперативу разъездных катерах. <http://www.yelapa.info/coop.html>

Образование

В обеспечении доступа к качественному образованию важнейшую роль играют информационные технологии. Организации, реализующие mesh-модель этой категории, используют их для того, чтобы предлагать образовательные ресурсы и продукты малоимущим студентам, интернет-курсам и всем, кто просто хочет учиться. Некоторые организации разрабатывают обучающие программы по различным предметам, таким как литература, естественные науки, технологии или инжиниринг. Другие стремятся повысить осознание социального и экономического неравенства, с которыми сталкиваются школы и учителя в Соединенных Штатах.

В 2007 г. пятеро соучредителей создали образовательную социальную сеть, соединяющую людей, которые могут научить, с людьми, которые хотят научиться. Они назвали ее School of Everything (SoE), или Школой всего. И это верно: в SoE преподают все — от биологии до пчеловодства и от истории до искусства кручения хулахупа. Живете ли вы во Франции, Германии, Индии, Мексике или Канаде, сайт SoE поможет вам найти единомышленников, чтобы поделиться своими знаниями или научиться чему-то новому. Услуги SoE совершенно бесплатны.

826 Valencia: созданный на добровольной основе писательский и учебный центр для детей от 6 до 18 лет в Сан-Франциско. <http://www.826valencia.org>

iLoveSchools.com: информирует общественность о неравенстве в доступе к образовательным ресурсам, с которым сталкиваются школы и преподаватели в Соединенных Штатах. <http://www.iloveschools.com>

Insead: сводит вместе людей, культуры и идеи, чтобы трансформировать организации через просвещение руководства. <http://www.insead.edu>

Livemocha: социальная сеть предлагает услуги по обучению иностранным языкам с помощью их носителей. <http://www.livemocha.com>

First: движение, ставящее своей целью приобщение молодого поколения к науке и технике, технологиям и проектированию. <http://www.usfirst.org>

National Lab Day: инициатива по созданию местных сообществ, продвигающих сотрудничество между добровольцами, учащимися и преподавателями. <http://www.nationallabday.org>

P2PU: сетевое сообщество из открытых групп по изучению кратких курсов университетского уровня. <http://p2pu.org>

School of Everything: помогает людям научиться и научить всему, чему угодно, в любом месте и в любое время, сводя вместе преподавателей и учеников. <http://www.schoolofeverything.com>

Supercool School: онлайн-школьная платформа, <http://www.supercoolschool.com>

TEC The Education Cooperative: поставщик образовательных услуг для пригородных районов к западу от Бостона. <http://www.tec-coop.org>

Энергетика

Самые распространенные организации в этой категории—кооперативы, предназначенные для снабжения электроэнергией своих членов. Электроэнергетические кооперативы представляют собой добровольные организации, открытые для всех индивидуальных энергопотребителей, готовых принять условия членства. Они функционируют под демократическим контролем со стороны своих членов и требуют равного экономического участия от каждого собственника. Благодаря коллективной покупательной способности такие кооперативы способны существенно снизить стоимость электроэнергии для своих членов. Кроме того, они часто продвигают использование альтернативных или устойчивых источников энергии с целью повышения качества жизни в обслуживаемых ими районах. Таких поставщиков электроэнергии, работающих на принципах кооперации, сегодня можно найти на всем земном шаре.

За год одна ветротурбина на 600 кВт производит количество электроэнергии, в среднем достаточное для снабжения 450 домов. В 2004 г. кооператив Westmill Wind Farm стал первым энергопроизводителем в Южной Англии, подключившим ветротурбины к подстанции, которая концентрирует и продает электроэнергию. Местные жители первыми получили возможность покупать возобновляемую энергию, но в 2008 г. началось ее коммерческое производство. Сегодня кооператив обслуживает более 2300 членов и предотвращает выбросы в атмосферу углекислого газа в объеме более чем 5000 т в год. Кооператив Westmill Wind Fall приветствует новых членов, которые хотят использовать ветер в качестве возобновляемого источника энергии.

Ag Energy Co-operative: крупнейший в Канаде сельскохозяйственный энергетический кооператив. <http://www.agenergy.coop>

Clean Cities: организует сеть добровольческих организаций, продвигающих гибридные автомобили и автомобили, рабо-
Каталог mesh-компаний

199

тающие на альтернативных видах топлива. <http://wwwl.eere.energy.gov/cleancities>

Community Wind: помогает местным общинам наладить производство ветровой энергии. <http://www.windustry.org/communitywind>

Co-op Power: продвигает принципы устойчивого энергетического будущего. <http://www.cooppower.coop>

Dairyland Power Cooperative: кооператив по производству, передаче и распределению электроэнергии в Висконсине. <http://www.dairynet.com>

Middlegrunden Wind Turbine Co-operative: кооперативная ветряная ферма в Копенгагене. <http://www.middelgrunden.dk>

Peace Energy Cooperative: кооператив, снабжающий возобновляемой электроэнергией жителей Британской Колумбии. <http://www.peaceenergy.ca>

Soar Energy: кооператив покупателей солнечной и возобновляемой электроэнергии, <http://www.soarenergy.org>

Sydney Energy Cooperative: продвигает принципы устойчивой энергетики в Сиднее, Австралия. <http://www.energycoop.com.au>

Touchstone Energy Cooperatives: национальный альянс кооперативов энергопотребителей из 46 штатов. <https://touchstoneenergy.cooperative.com>

Windunie: группа владельцев ветряных ферм в Нидерландах, поставляющих возобновляемую энергию в общие электросети для продажи потребителям. <http://www.windunie.nl>

Финансы

Mesh-компании в финансовом секторе предлагают выгодные альтернативы для кредиторов, заемщиков, инвесторов и всех, кто хочет вступить в традиционные финансовые отношения. Площадки P2P-кредитования (между частными лицами) позволяют людям ссужать и брать займы деньги друг у друга без посредничества банков. При пиринговом кредитовании и кредиторы, и заемщики получают более выгодные ставки, чем те, которые предлагают традиционные банки. Бартер на товары и услуги — еще одна альтернатива финансовым транзакциям, которая постепенно приобретает популярность среди потребителей.

На волне бурного роста глобальных социальных сетей пиринговое кредитование начинает набирать силу: рынки P2P-кредитования появились в Японии, Австралии, Соединенных Штатах, Италии и Нидерландах. В 2007 г. в этот список добавилась Германия, когда компания Smava предложила первую в стране интернет-биржу P2P-кредитов. Пиринговое кредитование похоже на то, когда вы ссужаете деньги или берете займы у друга или члена семьи, и отличается лишь тем, что на ваши условия готовы согласиться тысячи людей. После бесплатной регистрации и проверки платежеспособности и кредитной истории жители Германии могут получить и предоставить кредит через интернет-платформу Smava. Допустимый размер займа составляет от €500 до €10 000; при этом заемщики должны описать, как они планируют использовать деньги, и указать процентную ставку, которую они готовы платить. Если кредиторов устраивают условия, они предлагают займы в размере, кратном € 500. Компания берет с заемщика комиссию в размере 1% от суммы займа.

BigCarrot: площадка социального кредитования. Частные лица кредитуют компании в Великобритании. <http://www.bigcarrot.com>

Business Partnerships Canada Trade Exchange: соединяет владельцев малого бизнеса с предпринимателями, заин-

Каталог mesh-компаний

201
тересованными в бартере или организации совместных предприятий.

<http://www.businesspartnerships.dobarter.com>

Community Connect Trade Association: ассоциация владельцев бизнеса и профессионалов, готовых к бартеру продуктов и услуг.

<http://www.communityconnecttrade.com>

Expensure: сервис помогает пользователям вести постатейный учет финансовых расходов, которые осуществляются разными людьми, <http://expensure.com>

GrupoBarter: бартер в Южной Америке, <http://www.grupobarter.com>

Kisskissbankbank: интернет-ресурс, который помогает представителям творческих профессий и компаниям находить финансирование для своих проектов. <http://www.kisskissbankbank.com>

Lending Club: кредитный клуб для частных заемщиков и кредиторов.

<http://www.lendingclub.com>

Outvesting: организация, финансирующая интересные стар-тапы за счет пожертвований пользователей Twitter. <http://www.outvesting.org>

People Capital: позволяет студентам занимать и ссужать деньги на условиях, зависящих от их успеваемости. <http://www.people2capital.com>

Pro Mujer: организация, нацеленная на поддержку и микрокредитование женщин, <https://promujer.org>

Rabobank Group: финансовый кооператив в Нидерландах. <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Rabobank-Group-Company-History.html>

SecondMarket: биржевая и аукционная площадка для неликвидных активов, <http://www.secondmarket.com>

smava: интернет-биржа P2P-кредитов в Германии. <http://www.smava.de>

SuperRewards: позволяет интернет-пользователям превращать виртуальный заработок в реальный доход. <http://www.srpoints.com>

The Receivables Exchange: биржа дебиторских задолженностей, где компании могут уступить дебиторскую задолженность институциональным инвесторам в обмен на оборотный капитал. <http://www.receivablesxchange.com>

Tip Jar: коллекция советов по экономии денег, пополняемая и ранжируемая веб-сообществом. <http://www.google.com/moderator/#16/e=b6a>

Zopa: площадка пирингового кредитования, где люди могут ссудить и занять деньги без посредничества банков. <http://us.zopa.com>

Питание, вино и пиво

Mesh-компании этой категории обеспечивают потребителям доступ к уникальным, ориентированным на местную общину продуктам питания и связанным с ними услугам. Например, кооперативные продуктовые магазины предлагают скидки на экологически чистые продукты для своих членов.

Проводя разъяснительную работу и мероприятия, продуктовые кооперативы предлагают дополнительные услуги, такие как просветительские программы в области правильного питания, безопасности пищевых продуктов, здоровья и проблем местного сообщества. Другие mesh-компании этой категории помогают клиентам изготавливать свое вино и продавать его под собственной маркой, организовывать кулинарные клубы и общаться с другими любителями вкусно поесть. Может ли один обед способствовать восстановлению некогда крепких местных сообществ? Может. В одно из июльских воскресений 2009 г. почти миллион британцев вышли на улицу перед своими домами и обедали вместе со своими соседями. Это событие, имевшее соответствующее название «Большой обед», дало людям возможность поближе познакомиться со своими соседями и сделать первый шаг к восстановлению британских общин. Организаторы попали в цель. Теперь этот необычный проект превратился в ежегодное событие.

Bake Club: предлагает рекомендации по организации кулинарного клуба и инструменты для управления им. <http://www.bakeclub.co.uk>

Belize Fishermen Cooperative Association: ассоциация рыболовных кооперативов. <http://www.bfca.bz>

BoozeMonkey: социальная сеть любителей австралийского и новозеландского вина. <http://www.boozemonkey.com>

Local Dirt: помогает людям покупать, продавать и находить продукты питания местного производства. <http://www.localdirt.com>

Outstanding in the Field: организует праздники для гурманов на природе. <http://www.outstandinginthefield.com>

Produttori del Barbaresco: смешивание и продажа вин из винограда, выращенного на семейных виноградниках в регионе Барбареско, Италия. <http://www.produttoriidelbarbaresco.com>

Ragamuffin Cooking Club: небольшое сообщество гурманов, организующее регулярные обеды. <http://ragamuffincooking.blogspot.com>

The Big Lunch: проект «Большой обед»: раз в год жители Великобритании выходят на улицы и обедают вместе со своими соседями — простой, но глубокий по смыслу акт единения. <http://www.thebiglunch.com>

The Pet Food Bank: поставка корма в приюты для животных. <http://www.thepetfoodbank.com>

Your Pure Beehive: проект «Чистый улей»: люди покупают одну десятую часть улья и жертвуют деньги на поддержание двух гектаров естественных лесов в Новой Зеландии. <http://clO.yourpurehoney.com>

Садоводство и огородничество

По мере того как все больше людей переезжают в густозаселенные городские районы, многие из них хотели бы получить возможность выращивать собственные продукты питания, не владея землей. Mesh-компании предлагают решение этой проблемы, помогая безземельным садоводам-огородникам и землевладельцам, готовым предоставить неиспользуемые ими земельные участки во временное пользование, находить друг друга. Другие mesh-компании этой категории организуют обмен семенами и выращенной продукцией через интернет-площадки. В начале 2009 г. организация Landshare обратила внимание на обширные площади неиспользуемой и заброшенной

Каталог mesh-компаний

205

земли в Великобритании. Она поняла, что эту землю можно использовать под выращивание фруктов и овощей, для чего необходимо соединить потенциальных земледельцев с землевладельцами. Процедура проста: вы создаете свой профиль на сайте Landshare, указываете, где находитесь и что можете предложить, после чего сайт подбирает вам подходящие варианты. С момента запуска Landshare в апреле 2009 г. ресурс приобрел почти 50 000 подписчиков.

GardenWeb Plant Exchange: онлайн-форум для обмена растениями, черенками и луковицами. <http://forums2.gardenweb.com/forums/explant>

Grow and Share: предлагает помощь владельцам домов, которые хотят использовать свои участки под выращивание овощей и фруктов, чтобы делиться ими с нуждающимися. <http://www.growandshare.org/?p=420>

Landshare: интернет-ресурс, где владельцы земли, садоводы и огородники-любители могут размещать свои предложения. <http://www.landshare.net>

Philly Garden Swap: ресурс содействует благоустройству города Филадельфии, предлагая бесплатный форум для обмена садовыми растениями, цветами, деревьями и кустарниками. <http://www.phillygardenswap.org>

Seedy People: обмен семенами онлайн. <http://seedypeople.co.uk>

The Fernwood Commons: сообщество безземельных огородников-садоводов и землевладельцев, которым требуется помощь в органическом земледелии в Фернвуде и Оукленде, Британская Колумбия, <http://thevillagevibe.ning.com/group/sharinggardens>

Urban Garden Share: сводит вместе владельцев домов, имеющих неиспользуемые садовые участки, и земледельцев-любителей. <http://www.urbangardenshare.org>

Wasatch Community Gardens: помогает жителям Солт-Лейк-Сити, штат Юта, выращивать и потреблять здоровую органическую местную пищу. <http://wasatchgardens.org>

WWOOF: всемирная сеть, объединяющая землевладельцев, которым нужна помощь волонтеров на «органических фермах», и добровольцев, готовых ее оказать.

<http://www.woof.org>

yours2share: информационный сервис по аренде земельных участков.

<http://www.yours2share.com/fractional-info/landshare.shtml>

Обмен товарами

Mesh-компании снижают давление, которое оказывают производители и продавцы одноразовых товаров на природные ресурсы, обеспечивая циркуляцию многоразовых продуктов. Платформы обмена товарами или бартерные биржи позволяют потребителям обменивать ненужные товары и услуги на те, которые им нужны. Как правило, такие платформы работают на основе либо прямого обмена товара на товар, либо балльной системы. Используя бесплатные систематизированные списки, члены сообществ могут подбирать подходящие варианты и договариваться об условиях обмена между собой.

Kashless — новый вид рынка, где все бесплатно. Сюда приходят люди, которые хотят безвозмездно отдать вещи, и те, кто хочет бесплатно получить бывшую в употреблении полезную вещь. Здесь предлагается все — от антикварной мебели до решеток для гриля и от грязи до мучных червей. Kashless

никогда не перестает удивлять и восхищать своих пользователей. Члены Kashless могут просматривать списки, систематизированные по категориям товаров или по географическому принципу (сайт охватывает более 110 городов США), и получать налоговый вычет за любую бесплатно отданную вещь. Предоставляя современную, передовую интернет-платформу для обмена бывшими в употреблении вещами, Kashless продлевает им жизнь, уменьшает поток отходов, поощряет местное потребление и снижает спрос на сырье.

DoneDeal: сайт частных объявлений о продаже или обмене товарами в Ирландии.

<http://www.donedeal.ie>

Doodad Swap: прямой обмен товарами между пользователями или обмен товаров на Doodles, валюту сайта. <http://www.doodadswap.com>

duckheap: предлагает упрощенную систему учета, которая помогает пользователям сдавать или брать в аренду вещи у других членов Duckhear.

<http://www.duckheap.com>

GoSwap: интернет-платформа для обмена домами, земельными участками, бизнесом, яхтами и автомобилями, <http://goswap.org>

Quikr: сайт бесплатных местных объявлений в Индии. <http://www.quikr.com>

Share Some Sugar: помогает пользователям найти соседей, которые готовы сдавать напрокат вещи. <http://www.sharesomesugar.com>

Swapit: молодежная сеть по обмену вещами в Великобритании. <http://www.swapit.co.uk>

Tausch Ticket: площадка обмена книгами, фильмами, музыкой и играми в Германии. <http://www.tauschticket.de>

Toolzdo: сообщество, помогающее пользователям арендовать, сдавать в аренду вещи и обмениваться ими. <http://www.toolzdo.com>

urbanMamas: обмен бывшей в употреблении верхней женской одеждой, http://www.urbanmamas.com/exchange/outdoor_gear/

Здоровье и фитнес

Организации, предлагающие программы в области здоровья и фитнеса, фокусируются на том, как использовать возможности групп для предоставления преимуществ их отдельным членам. Например, кооперативы медицинского страхования используют свою коллективную покупательную способность, чтобы обеспечивать своим членам необходимое страховое покрытие по доступной цене. Члены спортивных клубов получают доступ к регулярным групповым занятиям и широкому спектру других услуг.

Городской кооператив Aire из Сан-Диего объединяет высококвалифицированных специалистов в области спорта, фитнеса и здорового образа жизни, которые помогают его членам поддерживать хорошую физическую форму. Кооператив предлагает индивидуальные и групповые занятия пилатесом¹, греблей, велоспортом и на тренажерах TRX, а также услуги персональных тренеров. В качестве свидетельства своего общинного духа Aire не требует внесения вступительных взносов. Вместо этого члены кооператива платят тренерам непосредственно за занятия и услуги.

¹ Пилатес — система физических упражнений, разработанная Джозефом Пилатесом. — *Прим. ред.*

Aire: спортивный кооператив без членских взносов, <http://www.airesd.com>

Body Mechanix Fitness Cooperative: кооперативный фитнес-клуб в районе залива Сан-Франциско, <http://www.bodymechanixs.com>

Community Pharmacy: кооперативная аптека в Мэдисоне, штат Висконсин.

<http://www.communitypharmacy.coop>

Elkader Fitness Inc.: кооперативный фитнес-клуб в Элкаде, штат Айова.

<http://www.elkaderfitnesscoop.com>

Farmers' Health Cooperative of Wisconsin: кооператив медицинского страхования для фермеров и других агро-производителей.

<http://www.farmershealthcooperative.com>

Freewheelers of Spartanburg Inc.: местная членская организация по обеспечению безопасной езды на велосипеде. <http://www.freewheelers.info>

Growing Green Co-op: кооперативный центр обучения и услуг в сфере здоровья в Хартфорде, штат Коннектикут. <http://www.growinggreenevents.com>

Knickerbikers: клуб велотуризма в Сан-Диего, штат Калифорния. <http://www.knickerbikers.com>

row2k: информационный сайт о гребле. <http://www.row2k.com>

Welcome to Recess: членская организация, предлагающая рекомендации и обучение в области фитнеса и здорового образа жизни местным жителям.

<http://www.recessurbanrecreation.com>

West Wireless Health Institute: продвигает использование инновационных и экономически выгодных беспроводных решений для удовлетворения потребностей различных сообществ. <http://www.westwirelesshealth.org>

Хобби

Организации, относящиеся к этой категории, объединяют кого угодно, кто имеет какое-либо хобби (даже тех, кто увлекается кукольными домиками), предлагая интернет-платформы, где люди могут обмениваться информацией, инструментами, предметами своих увлечений и формировать нишевые сообщества. Mesh-компании могут предлагать услуги гитаристам, геймерам, яхтсменам, любителям вязания или мотоспорта и многим, многим другим.

Вы когда-нибудь видели интересную штуковину и удивлялись, как она сделана? Ресурс Instructables может дать вам ответ. На этом веб-сайте люди делятся тем, что они делают и как. Например, один из членов может опубликовать инструкцию по приготовлению вкуснейшего торта в виде огнедышащего дракона из таких ингредиентов, как желтая глазурь, фруктовые леденцы, печенье из муки грубого помола в шоколадной глазури, фруктовые рулетики, два девятидюймовых бисквитных кекса и деревянные шпажки. Членство в Instructables дает вам возможность публиковать собственные инструкции (пошаговое описание процесса изготовления чего-либо), голосовать в конкурсах, вести свой профиль и участвовать в форумах. Еще одно важное преимущество членства — возможность оставлять комментарии к инструкциям других пользователей. Это отличный способ задать вопросы, похвалить кого-то или предложить улучшения другим членам сообщества «Сделай сам».

Bay Area Guitar Swap (BAGS): продажа и обмен гитар, гитарных аксессуаров и принадлежностей. <http://bayareaguitarswap.yuku.com>

Crash Space: сообщество хакеров, художников, мейке-ров и программистов, которые работают над проектами и делятся пространством, оборудованием и идеями, <http://www.crashspace.org>

Goozex: интернет-сообщество, где можно обменять видеоигры и фильмы. <http://www.goozex.com>

Grafham Water Sailing Club: яхт-клуб в Бембриджшире, Англия.

<http://www.grafham.org>

Instructables: сайт для тех, кто любит Мастерить своими руками; содержит большое количество пошаговых инструкций. <http://www.instructables.com>

Minkha: кооператив вязальщиц. <http://www.minkhasweaters.com>

ModernReefKeeper: международная сеть обмена изделиями из кораллов.

<http://www.modernreefkeeper.com>

OpenRoadJourney: сообщество любителей мотоциклов. <http://www.openroadjourney.com>

The GreenLeaf Miniature Community: Социальная сеть любителей миниатюры и кукольных домов

<http://www.greenleafdollhouses.com/forum/index.php?showforum=39>

The Recycled Cowboy Store: бартер новой и б/у ковбойской одежды в Лэдсоне, штат Южная Каролина. <http://www.recycledcowboy.com>

Ремонт домов и благоустройство

Представьте, что у вас в районе есть общественная инструментальная мастерская-кладовая. В этом случае потребность во владении громоздкими и редко используемыми инструментами отпадает, как и бремя собственности, связанное с их хранением и поддержанием в рабочем состоянии. Кроме того, совместное пользование помогает снизить потребление природных ресурсов. Mesh-компании этой категории, создавая эффективные платформы совместного пользования, стремятся сделать доступ к инструментам для ремонта и благоустройства более удобным и выгодным, чем владение ими.

Например, районная «библиотека данных на инструменты» может предоставлять их напрокат местным жителям и в случае необходимости снабжать людей советами и рекомендациями по проведению ремонта. Как правило, членство бывает бесплатным, хотя иногда могут взиматься небольшие годовые взносы. Другие mesh-компании этой категории используют интернет-платформы, чтобы обеспечить прокат и обмен инструментами между соседями.

В 2004 г. четыре жителя Портленда основали службу проката North Portland Tool Library (NPTL), которая предлагает местным жителям доступ к инструментам и инструктаж по работе с ними. На сегодняшний день в «библиотеке данных» 500 инструментов, в том числе молотки, пилы, лестницы, шлифовальные станки, дрели, отбойные молотки, культиваторы и т.д. Одна из основных задач службы проката — способствовать снижению затрат на содержание и благоустройство мест, где члены общины живут, работают и отдыхают. С этой целью NPTL предлагает бесплатное членство и финансирует бесплатные практические семинары, чтобы научить людей более эффективно использовать инструменты.

Friends of the Earth: продвигает идею «Сделай сам» и совместное пользование инструментами и оборудованием вместе с соседями, друзьями и родственниками, http://www.foe.co.uk/living/tips/swap_tools.html

HomeRefurbers: торговая площадка по продаже материалов для домашнего ремонта. <http://homerefurbers.com/forums/10>

North Portland Tool Library (NPTL): бесплатная аренда инструментов для членов местной общины. <http://northportlandtoollibrary.org>

Rebuilding Together Central Ohio Tool Library: служба проката инструментов в Колумбусе, штат Огайо, <http://www.rtccentralohio.org/toollibrary.htm>

Santa Rosa Tool Library: предлагает бесплатный прокат инструментов для домашнего ремонта, ландшафтных работ и ремонта автомобилей, <http://borrowtools.org>

ToolSwap — USA: проводит мероприятия по обмену инструментами в Калифорнии. <http://www.toolswapusa.com>

West Philly Tool Library: прокат инструментов для членов местной общины за небольшой годовой взнос, <http://westphillytools.org>

Гуманитарные проекты

Применяя принципы открытой модели разработки и творческий подход к проектированию, mesh-компании дают возможность командам профессионалов предлагать своевременные решения с далекоидущими позитивными последствиями для нуждающихся сообществ. Некоторые организации используют проектирование для создания антропогенной среды на принципах социальной ответственности и экологической устойчивости. Другие используют Интернет как инструмент для связи добровольцев с гуманитарными проектами и предоставления финансовой помощи нуждающимся сообществам.

Каждый седьмой житель Земли живет в трущобах. В 2020 г. там будет жить каждый третий. Организация «Архитектура для человечества» показывает эту печальную статистику на своей веб-страничке как призыв к действию. И такой призыв чрезвычайно успешен. С момента своего основания в 1999 г. эта проектировочная фирма создала глобальную сеть, объединяющую более чем 40 000 профессионалов, готовых предоставить свое время и опыт для помощи в проектировании и строительстве для нуждающихся сообществ. Организация «Архитектура для человечества» управляет всеми аспектами процесса проектирования и строительства от задумки до воплощения. Плодом ее деятельности являются дома и сооружения, которые напрямую приносят пользу 10 000 человек каждый год. Недавно компания «Архитектура для человечества» закончила строительство первого в Африке сельского медицинского телецентра в Ипули, Танзания. Этот проект наряду со многими другими свидетельствует о способности организации объединять людей для создания более безопасных, устойчивых и инновационных структур.

Acumen Fund: борьба с бедностью через бизнес-инновации и партнерства.

www.acumenfund.org

Architecture for Humanity: некоммерческая проектировочная компания, бесплатно предоставляющая услуги по проектированию нуждающимся сообществам. <http://www.architectureforhumanity.org>

Catapult Design: проектировочные и инженерные решения для помощи нуждающимся сообществам. <http://catapultdesign.org>

Design that Matters: создание новых продуктов, которые позволяют социально ответственным организациям в развивающихся странах улучшить предлагаемые услуги и помощь. <http://www.designthatmatters.org>

Gray Ghost Ventures: компания социальных инвестиций предлагает решения по привлечению капитала предпринимателям, удовлетворяющим потребности бедных сообществ. <http://www.grayghostventures.com>

Kiva: платформа кредитования, ставящая своей целью борьбу с бедностью. <http://www.kiva.org>

Kopernik: технологические новинки для развивающихся стран, <http://thekopernik.org>

MicroPlace: помогает инвесторам находить проекты для микрофинансирования, <https://www.microplace.com>

Project H Design: проектировочные решения для социально неблагополучных сообществ.

<http://projecthdesign.org>

SA Social Investment Exchange (SASIX): биржа социально ответственных инвестиций, которая отбирает проекты и предлагает их широкой общественности для капиталовложений с высокой социальной отдачей. <http://www.sasix.co.za>

Ushahidi: коллективный блог, собирающий информацию от пользователей о горячих точках и стихийных бедствиях. <http://ushahidi.com>

Детские вещи

Как бы вы ни восхищались своей малюткой в этом прелестном крошечном платьице в горошек, так будет продолжаться недолго. Дети растут, как сорняки, а родители ломают голову над тем, что делать с детскими вещами. Mesh-компании предлагают решение этой проблемы: обмен. Они создают интернет-платформы, где родители могут обменять все: детские вещи, одежду для беременных, игрушки и т. д., при этом экономя деньги и ограничивая потребление природных ресурсов. Некоторые mesh-компании предлагают интернет-

платформы для общения родителей, которые хотят обмениваться советами о воспитании детей, кормлении и т.д.

Хотите освободить шкаф своего ребенка от ненужной одежды или бесплатно подобрать ему отличные вещи? Freereats — удобный способ обновить детский гардероб, избавиться от одежды для беременных, найти детский стульчик, колыбель, велосипед, игрушки или прыгунки. Зарегистрированные пользователи могут размещать на сайте Freereats свои «предложения» (краткое описание того, что они хотят отдать) при условии, что вещи находятся в хорошем состоянии, не сломаны и не имеют отсутствующих деталей. В настоящее время Freereats работает в 54 городах США. Люди просматривают предложения и, если находят что-нибудь интересное, напрямую связываются с владельцами вещи, чтобы договориться о времени и месте встречи. Если вы подключаетесь к работе Freereats в период бесплатной регистрации в вашем городе, сайт предлагает вам бесплатное бессрочное членство.

Baby Swap: обмен б/у одеждой для беременных и детскими вещами.

<http://www.babyswap.net>

Cloth Diaper Exchange: обмен новыми и б/у тканевыми подгузниками.

<http://www.clothdiaperexchange.com>

dimdom: служба проката игрушек в Великобритании. <http://www.dimdom.fr>

Freereats: местный обмен детскими вещами и вещами для беременных, <http://freereats.org>

Kilo Design: детские велосипеды с регулируемой рамой. http://www.kilodesign.dk/index_subsubpage.asp?subsubpageID=6&mainpageID=9

Recess Urban Recreation: семейный центр в Сан-Франциско, Калифорния, предлагает место для игр, общения и обучения. <http://www.recessurbanrecreation.com>

Savvy Auntie: интернет-сообщество для тетей. <http://www.savvyauntie.com>

Swap Baby Goods: обмен детскими вещами, <http://www.swapbabygoods.com>

Tots Swap Shop: обмен б/у детскими вещами и советами, <http://www.totsswapshop.com>

Zwaggle: сайт, где родители могут обмениваться детскими вещами.

<http://www.zwaggle.com>

Сделай сам

Mesh-компании, относящиеся к этой категории, помогают клиентам разрабатывать и предлагать персонализированные продукты, например ткань с собственным рисунком по индивидуальному заказу. Они также создают интернет-площадки, где ремесленники и энтузиасты движения «Сделай сам» делятся своими проектами и продают свои творения.

Создавать. Творить. Рушить стереотипы. Играть. Делать своими руками. Звучит привлекательно? Посетите Ярмарку мейкеров (Maker Faire), двухдневное ежегодное мероприятие, собирающее творческих личностей со всего мира, которые любят изобретать, чинить и мастерить своими руками. Цель этого мероприятия — вдохновлять, объединять, информировать и развлекать растущее сообщество творческих людей, реализующих сногшибательные проекты в подвалах своих домов, на задних дворах и в гаражах. На ярмарке мейкеры делятся своими инновационными проектами, идеями и умениями. Например, мейкер Боб Шнеевайс

демонстрирует свои фантастические электромобили, включая переделанный мотоцикл Corbin Sparrow. Билеты на Ярмарку мейкеров можно заказать на их веб-сайте.

bildr: интернет-библиотека, где собраны визуальные руководства. <http://bildr.org>

Bon Bon Kakku: изготовление ткани по рисункам пользователей. <http://www.bonbonkakku.com>

Craftster: интернет-сообщество «Сделай сам», где пользователи делятся своими проектами. <http://www.craftster.org/forum>

Etsy: продажа предметов декоративно-прикладного искусства, <http://www.etsy.com>

Fab Lab Ben: создание предметов с использованием технологий цифрового искусства, <http://www.fablabbcn.org>

Fabric on Demand: изготовление тканей по индивидуальному заказу. <http://www.fabricondemand.com>

Makers Market: продажа произведений науки, техники и искусства.

<http://www.makersmarket.com>

MyCraft: социальная сеть ремесленников. <http://www.mycraft.com>

■челалог mesn-компании

219

100kGarages: мировое сообщество мастерских, оборудованных новейшими высокоточными инструментами для производства чего угодно. <http://www.100kgarages.com>

Ponoko: продвигает производство необычных вещей по заказу креативных потребителей. <http://www.ponoko.com>

Маркетинговые услуги

Во Всемирной паутине mesh-компании выступают первопроходцами в реализации маркетинговых стратегий, нацеленных на определение потребностей и предпочтений клиентов, формирование идентичности бренда, а также в предложении других уникальных и доступных по цене маркетинговых услуг. Например, FreshlyBranded позволяет представителям малого бизнеса размещать на сайте заказы на разработку логотипов, слоганов и других рекламных продуктов и за небольшие деньги покупать гениальные идеи у креативных профессионалов. Другие mesh-компании используют продвинутые системы сбора данных для отслеживания и агрегирования информации о потребителях, чтобы помочь компаниям привлекать новых клиентов и расширять целевые рынки. Вы — зачинатель моды, который любит направо и налево кричать о том, что ему понравилось? Компания НоИгг делает ставку именно на это. Подобная новая платформа облегчает обмен рекомендациями и отзывами об отличных новых продуктах. Движимая желанием помочь малоизвестным компаниям в запуске новых продуктов, Hollrr предлагает им выставлять свои продукты на сайте, чтобы фанаты могли продемонстрировать свою поддержку. Как и на Twitter, пользователи Hollrr могут становиться последователями, чтобы узнавать о новых продуктах и рекомендовать понравившиеся. За каждое упоминание в блогах или социальных сетях о продукте пользователи зарабатывают баллы. Нет ничего ценнее и эффективнее, чем положительная устная реклама.

AcademixDirect: маркетинг в сфере образования. Помогает студентам находить идеально подходящие для них университеты. <http://www.academixdirect.com>

FreshlyBranded: дает возможность представителям малого бизнеса купить гениальные маркетинговые идеи за небольшие деньги. <http://www.freshlybranded.com>

Hollrr: веб-сайт, где пользователи могут делиться рекомендациями понравившихся им продуктов. <http://hollrr.com>

LeadVine: интернет-сообщество, которое помогает компаниям быстро находить каналы доступа к новым клиентам, <http://www.leadvine.com>

Mozes: помогает маркетологам в индустрии музыки и развлечений использовать мобильные сервисы для привлечения аудитории. <http://www.mozes.com>

replyforall: дает пользователям возможность жертвовать деньги на благотворительность, используя электронную подпись. <http://www.replyforall.com>

Scout Labs: платформа для сотрудничества, где представители компаний могут выслушивать клиентов и привлекать их к участию, <http://www.scoutlabs.com>

Skibsted Ideation A/S: использует дизайн как маркетинговый инструмент, <http://www.skibstedid.com>

Sourcemap: помогает клиентам узнать историю происхождения и состав интересующих их продуктов. <http://blog.sourcemap.org>

Разное

Сегодня на рынке успешно работают тысячи самых разных mesh-компаний, от небольших стартапов до крупнейших известных брендов. Некоторые из них с трудом поддаются классификации — например, как те, что специализируются на прокате собак, краудсорсинге творческих идей, проведении дизайнерских конкурсов или сведении курьеров с людьми, которым нужно отправить посылки. В этой категории вы найдете широкий спектр всевозможных бизнесов, в которых реализуется тот или иной вариант mesh-модели.

На третий год преподавательской деятельности в Калифорнийском университете Чака Гордона пригласили провести один семестр в Сингапуре, поэтому Чак решил выехать из своей квартиры в Лос-Анджелесе. Однако, столкнувшись с заоблачными ценами на услуги индивидуального хранения, он был вынужден включить свое творческое мышление. Так появился SpareFoot, интернет-ресурс, где предлагаются помещения для хранения вещей в Соединенных Штатах. Процедура проста: люди, у которых есть свободные площади для сдачи в аренду (в том числе пустые кладовки, гаражи или неиспользуемые спальни), размещают предложение на SpareFoot и ждут, когда найдется арендатор. Спустя всего два года после запуска проекта SpareFoot предлагает самый большой во Всемирной паутине выбор мест для индивидуального хранения. Арендаторы могут выбирать среди 100 000 предложений от частных лиц и специализированных складских компаний.

Colis-Voiturage: сводит вместе отправителей посылок и курьеров.

<http://www.colis-voiturage.com>

Crowdcast: поставщик созданных коллективным разумом решений, которые помогают компаниям делать более обдуманные выводы. <http://crowdcast.com>

Flexpetz: собаки и другие животные напрокат. <http://www.flexpetz.com>

Futerra Sustainability Communications: агентство, предоставляющее консультации по вопросам коммуникации в области устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса. <http://www.futerra.co.uk>

NineSigma: компания, занимающаяся подбором изобретений и технических инноваций по запросам клиентов. <http://www.ninesigma.com>

99designs: помогает компаниям в организации конкурсов дизайнеров, чтобы получить проект, наилучшим образом отвечающий их потребностям. <http://99designs.com>

PledgeBank: «Банк обещаний» помогает людям давать и выполнять данные обещания. <http://www.pledgebank.com>

SpareFoot: интернет-ресурс, где предлагаются места для индивидуального хранения вещей от специализированных складских помещений до гаража вашего соседа. <http://www.sparefoot.com>

Spareground: интернет-сервис, помогающий сдать в аренду и найти неиспользуемые места и участки под жилье, хранение вещей, парковку и т.д. <http://www.spareground.co.uk>

TheyWorkForYou: ресурс для граждан публикует расписание заседаний парламентов и ассамблей в Великобритании. <http://www.theyworkforyou.com>

Музыка и кино

Используя возможности Всемирной паутины, mesh-компании формируют сообщества любителей музыки и кино, которые сотрудничают, делятся опытом, создают музыкальные группы и открывают новых артистов и новые фильмы. Некоторые компании специализируются на услугах для музыкантов, таких как прокат гитар, маркетинг и бронирование билетов. Другие mesh-компании используют интернет-платформы для рекомендации музыки и проката DVD.

Вы считаете, что по радио нечего слушать? На фоне снижающихся продаж музыкальных дисков студии звукозаписи начали записывать меньше новых групп и исполнителей, в результате чего новым талантам стало очень сложно добиться известности. Так было до сих пор. Создатели SellaBand разработали альтернативную модель финансирования, чтобы перевернуть с ног на голову традиционную музыкальную индустрию. Их идея: «модель финансирования силами фанатов».

Ресурс SellaBand представляет собой площадку, на которой музыканты могут собирать средства на профессиональную запись своих альбомов. В свою очередь, поклонники могут купить «долю» — т. е. пожертвовать деньги музыканту. Эти деньги добавляются в его «копилку» и хранятся на счету условного депонирования, пока не будет собрана требуемая сумма. Пока же она не собрана, пользователь может в любое время отозвать деньги или перевести их другому артисту. В качестве вознаграждения за свой вклад поклонники получают бесплатный диск с записью и другие награды (футболки с автографом артиста, пожизненное разрешение на проход за кулисы и даже инструменты с автографами).

Audiogon: объявления о продаже профессиональной аудиоаппаратуры и форум. <http://www.audiogon.com>

Bandmix: сеть музыкантов и музыкальных коллективов. <http://www.bandmix.com>

Bandstocks: площадка, где музыканты могут получить финансовую поддержку от своих фанатов. <http://www.bandstocks.com>

Creative Commons: организация, предлагающая набор стандартных лицензий для регистрации авторского права на творческие работы. <http://creativecommons.org>

GigMaven: ресурс, где музыканты могут бесплатно оставлять заявки на участие в концертах.

<http://gigmaven.com>

Global Musical Collaboration: сеть для музыкантов, ищущих партнеров.

<http://globalmusicalcollaboration.net/modules/home>

Guitar Affair: аренда гитар. <http://www.guitaraffair.com>

MuckWork: помощь музыкантам в управлении их музыкальным бизнесом, <http://www.muckwork.com>

OB Cooperative Records: кооперативная студия звукозаписи, <http://obcooperativerecords.com>

Seventymm: служба кинопроката в Индии. <http://www.seventymm.com>

Tribe of Noise: музыкальное сообщество, которое объединяет музыкантов, фанатов и профессионалов. <http://www.tribeofnoise.com>

Управление природными ресурсами

Организации в сфере управления природными ресурсами ставят своей задачей защиту здоровья и разнообразия биологических систем через проведение в жизнь инициатив по устойчивому развитию. В этой категории вы найдете mesh-компании, которые используют передовые технологии для разработки и внедрения систем сбора дождевой воды и очистки сточных вод, стратегий восстановления лесов, экологически чистых продуктов и для реализации других экологических проектов. Сегодня на сливные туалеты приходится 30% потребления воды в среднестатистическом американском доме. Принимая во внимание тот факт, что, по последним прогнозам, к 2012 г. по меньшей мере 36 штатов столкнутся с нехваткой пресной воды, компания Water Legacy считает, что мы не можем позволить себе такие темпы водопотребления и дальше. Компания разработала систему рециркуляции воды, которая собирает сточную воду из ванн и душей, фильтрует и дезинфицирует ее и затем поставляет в систему смыва туалета. Это просто. По словам Water Legacy, домашние хозяйства, которые внедряют эту новую технологию, смогут сократить водопотребление на 30%.

EKO Asset Management Partners: инвестиционная компания, нацеленная на создание партнерств с целью извлечения прибыли из неиспользуемых услуг, обеспечиваемых природными системами. <http://www.ekoamp.com>

Environmental Entrepreneurs: сообщество бизнес-лидеров, выступающих за ужесточение корпоративной экологической политики. <http://www.e2.org>

Environmental Expert: ресурс для экологов: форумы, маркетинговые услуги, услуги по публикации материалов, объявления о вакансиях и т. д. <http://www.environmental-expert.com>

Megaseeds: инициативы в области экологии и устойчивого развития, содействующие производству высококачественных продуктов питания. <http://megaseeds.net>

Nursery Technology Cooperative: технология восстановления лесов на тихоокеанском Северо-Западе США. <http://ferm.forestry.oregonstate.edu>

Tank Town: установка коллекторов дождевой воды и продажа бутилированной дождевой воды. <http://www.rainwatercollection.com>

Water Legacy: разработка систем очистки сточных вод. <http://www.waterlegacy.com>

Недвижимость

Перечень продуктов и услуг, пригодных для совместного пользования в рамках mesh-модели, практически неисчерпаем. Для людей, готовых жить или работать вместе, само пространство становится физическим ресурсом совместного пользования. Например, коллективные офисы предоставляют фрилансе-рам доступ к стимулирующей среде на принципах «свободного стола» (hot-desk), где люди работают бок о бок, сотрудничают и обмениваются опытом и идеями. Совместная аренда жилья и субаренда также попадают в эту категорию. Как правило, mesh-компании используют интернет-платформы для сведения вместе съемщиков жилья с владельцами недвижимости, чтобы сделать процесс аренды более эффективным. По мере того как люди начинают пересматривать свои ценности и приоритеты, возникает потребность в новых моделях, позволяющих совместить социальные и экологические ценности с экономической жизнеспособностью, т.е. потребность в

совместной работе в условиях высокоэффективной среды. Но где ее можно найти? В коворкинг-центрах Hub. Они предлагают коллективные офисы, мероприятия и профессиональное оборудование для сообщества, состоящего из более чем 5000 фрилансеров с активной жизненной позицией. Ненавязчивое наставничество, возможность получить профессиональную консультацию от соседа по столу и разговоры за чашечкой кофе стимулируют поток идей и совместное творчество. Hub предлагает пять вариантов членства с разными тарифными планами. Участники получают доступ к более чем 20 коворкинг-центрам Hub и услугам социальной сети Hub+.

Citizen Space: коллективный офис в Сан-Франциско, Калифорния.
<http://citizenspace.us>

Cubes & Crayons: коллективный офис с группой дневного пребывания детей в Маунтин-Вью, Калифорния. <http://cubes.otcsf.com>

HIP Housing: информационный ресурс по совместному пользованию жильем двумя или более людьми, не находящимися в родстве. <http://www.hiphousing.org>

In Good Company: коллективный офис для женщин-предпринимателей.
<http://www.ingoodcompanyworkplaces.com>

Instant: поиск офисов для компаний. <http://www.instantoffices.com>

Roomster: поиск партнеров для совместной аренды жилья, квартиры внаем и субаренды. <http://www.roomster.com>

SuiteMatch: сайт объявлений о поиске и предложении офисов для совместного пользования, <http://www.suitematch.com>
The Real Estate-XChange: обмен недвижимостью. <http://www.therealestate-xchange.com>

thinkspace: коворкинг-центр: коллективные офисы, виртуальные офисы и комнаты для переговоров. <http://thinkspace.com>

Workspring: аренда современного студийного рабочего пространства.

<http://www.workspring.com>

Обмен домами и аренда

Компании, относящиеся к этой категории, организуют обмен домами на временной и постоянной основе. Регистрация членства дает вам возможность публиковать на сайте перечень предлагаемой недвижимости, участвовать в обмене домами в периоды высокого спроса, дополнять ваши предложения ссылкой на персональный веб-сайт и получать доступ к полному перечню имеющегося жилья. Некоторые компании по обмену домами работают только с определенными демографическими группами, например с преподавателями вузов, находящимися в академических отпусках.

Интернет-ресурс Vacation Rentals by Owner (VRBO) предоставляет платформу, где владельцы могут предлагать свою недвижимость для аренды, а путешественники находить доступное по цене частное съемное жилье по всему миру. Менее чем за \$300 в год вы можете стать членом VRBO, создать собственную страничку и рекламировать свою недвижимость. В настоящее время на сайте зарегистрировано более 85 000 собственников, которые предлагают более чем 130 000 вариантов жилья в 100 странах. Сегодня путешественники могут выбирать из частного съемного жилья и роскошных домов, кондоминиумов и квартир от управляющих компаний и агентств, занимающихся сдачей жилья в аренду. Благодаря VRBO путешественники могут существенно уменьшить расходы на про-

(каталог mesn-компаний

*-i.i

живание, получить гарантии полной конфиденциальности и жить в обстановке домашнего уюта.

Aussie House Swap: веб-ресурс по обмену домами.
<http://www.aussiehouseswap.com.au>

Best House Swap: ресурс, оказывающий содействие в обмене недвижимостью.
<http://besthouseswap.com>

Exchange deMaison: международный обмен домами. <http://www.echangeimmo.com>

Exclusive Resorts: международный клуб путешествий, предлагающий курорты и дома класса люкс. <http://www.exclusiveresorts.com>

Pad4Pad: веб-сайт, где пользователи могут найти загородные дома для обмена, дома для продажи и перечни изъятых по ипотеке домов. <http://www.pad4pad.com>

Permanent House Trading: обмен недвижимостью. <http://permanenthousetrading.com>

ProfVac: сервис обмена домами для преподавателей. <http://www.profvac.com>

RoofSwap: международный обмен домами, <http://www.roofswap.com>

Swaptogo: сервис обмена домами в Великобритании, <http://www.houseswaptogo.co.uk>

3rd Home: программа обмена домами класса люкс. <http://wadeshealy.3rdhome.com>

Vacation Rentals by Owner (VRBO): интернет-площадка, где туристы могут напрямую арендовать жилье у владельцев. <http://www.vrbo.com>

Знания и опыт

Создавая интернет-платформы совместного пользования, mesh-компании облегчают коммуникацию между людьми и обмен знаниями и опытом. Одним они помогают продемонстрировать свои навыки во Всемирной паутине, другим — найти тех, кто обладает необходимыми им навыками. Через платформы совместного пользования люди могут устанавливать контакты, достигать договоренности, делиться своими навыками и знаниями или обмениваться услугами. В этой категории вы также найдете mesh-компании, которые помогают представителям малого бизнеса за небольшие деньги получать советы экспертов и идеи от креативных профессионалов.

FriendlyFavor — универсальный ресурс «дружеских услуг», где вы можете попросить о конкретной помощи, которая вам необходима. Ищете, кто бы мог подбросить вас до аэропорта? Хотите, чтобы вам порекомендовали хороший ресторан? Не с кем оставить собаку на время отпуска? На сайте FriendlyFavor можно оставить свою просьбу и разослать ее друзьям, родным и коллегам, а также контактам в социальных сетях Facebook и Twitter. Это гораздо эффективнее, чем вручную рассылку массу электронных писем или обзванивать знакомых (вспомните о сайте рассылки приглашений Evite). Сайт также помогает вам отплатить вашим помощникам благодарностью, предлагая опцию «взаимная услуга», подарочные сертификаты и благотворительные подарочные карты.

Amazon Mechanical Turk: сервис от компании Amazon, позволяющий пользователям получать деньги за выполнение несложных заданий.
<https://www.mturk.com>

crowdSPRING: предлагает доступный по цене графический дизайн и услуги копирайтеров представителям малого бизнеса. <http://www.crowdspring.com>

FriendlyFavor: ресурс «дружеских услуг», где можно обратиться за помощью к своим друзьям. <http://www.friendlyfavor.com>

Guru: поиск фрилансеров на интернет-бирже услуг Guru. <http://www.gura.com>

Ideas Culture: команда агентов идей, которая помогает компаниям создать следующую великую идею. <http://www.ideasculture.com>

Spudaroo: помогает получить совет и мнение эксперта относительно вашего проекта. <http://www.spudaroo.com>

Squidoo: эксперты-энтузиасты дают рекомендации и советуют лучшие интернет-ресурсы. www.squidoo.com

Swapaskill: обменяйте то, что вы умеете делать, на то, что вам нужно.

<http://www.swapaskill.com>

TaskRabbit: аукцион бытовых услуг. <http://taskrabbit.com>

Социальные сети

Новая волна информационных технологий дает mesh-компаниям возможность объединять людей с общими интересами через социальные сети. Члены этих интернет-сообществ могут общаться, обмениваться информацией и фотографиями и создавать группы по интересам. Другие mesh-компании этой категории используют передовые системы для сбора и агрегирования информации, чтобы анализировать и выявлять развивающиеся на социальных сайтах тенденции.

Сделать, научиться, поделиться знаниями и опытом или изменить что-либо — именно для этого собираются многочисленные группы по интересам, входящие в сеть Meetup. Движимые целью улучшить свои сообщества или самих себя, более 2000 групп ежедневно встречаются офлайн в своих местных общинах. Из 6800 существующих групп вы без труда сможете подобрать себе такую, которая будет отвечать вашим потребностям, хотите ли вы научиться делать вино или сыр, попрактиковаться в арабском языке или поиграть во флаг-футбол. Но, даже если вы не найдете привлекательного варианта, Meetup поможет вам организовать собственную группу — выбрать тему, найти подходящих кандидатов, составить планы и договориться о первой встрече.

Fotolog: социальная сеть для фотоблогеров. <http://www.fotolog.com>

Green Drinks: встречи для людей, интересующихся проблемами экологии. <http://www.greendrinks.org>

inCampus: социальный сетевой сервис для студентов, <http://www.incampus.com>

Klout: измеряет влияние пользователя в социальных сетях: размер персональной сети, количество публикуемого контента и взаимодействие других пользователей с данным контентом. <http://klout.com>

LinkedIn: сервис для коллег, бывших коллег и друзей. <http://www.linkedin.com>

1чаталог тезп-комианпи

Meetup: сеть местных групп по интересам, встречающихся офлайн. Можно присоединяться к группам или организовывать свои. <http://www.meetup.com>

Schoolwires: предоставляет школам инструменты для онлайн-коммуникации, поддержки веб-сайтов и управления сообществами. <http://www.schoolwires.com>

Shareable: блог на тему совместного пользования. <http://shareable.net>

Springspotters: глобальное интернет-сообщество, обсуждающее новые идеи для бизнеса, <http://www.springspotters.com>

Thread: помогает пользователям находить общих друзей и контактировать с людьми из своих социальных групп. <http://thread.com>

Twitturly: отслеживание и рейтинг URL, о которых люди говорят на Twitter, <http://twitturly.com>

Технологии

Компании этой категории используют новые технологии для разработки платформ и инструментов, создающих условия для реализации mesh-модели. Как уже говорилось, сюда входят продвинутое информационные системы для сбора и

агрегирования данных о клиентах, делающих возможным совместное пользование. Например, сервисы обмена фотографиями используют дружественные mesh-модели технологии не только для того, чтобы помогать пользователям загружать и хранить фотографии, а также делиться ими внутри своих социальных сетей, но и для того, чтобы делать своевременные персонализированные предложения (например, изготовить детский фотоальбом). Открытые платформы совместного пользования также используют продвинутое технологии сбора данных, чтобы делать важную информацию доступной для широкой публики. В этой категории вы также найдете многие другие модели.

В 2009 г. в Сан-Хосе, Калифорния, появился новый стартап для равнодушных граждан под названием CitySourced. Это приложение для смартфонов, которое позволяет в режиме реального времени сообщать местным властям о какой-либо бытовой проблеме в населенном пункте — от не вывезенного мусора до выбоины на дороге. Это своего рода гражданский краудсорсинг. Пользователь снимает на камеру телефона, например, граффити. Приложение CitySourced с помощью GPS автоматически определяет его местонахождение, а потом пересылает фотографию и координаты местным властям. Соответствующий пост также можно разместить на Twitter. Таким образом ускоряется решение многих бытовых вопросов и улучшается подотчетность властей перед гражданами.

Celltradeusa: площадка, где абоненты мобильных телефонов могут обмениваться не устраивающими их сотовыми контрактами и тарифными планами.
<http://www.celltradeusa.com>

Citizens Connect iPhone App: собирает информацию о Бостоне, штат Массачусетс, от местных жителей и гостей города. www.cityofboston.gov/mis/apps/iphone.asp

Drupal: открытая система управления контентом. <http://drupal.org>

esloultime: испытательная лаборатория продуктов, предлагающая образцы для тестирования. <http://www.esloultime.com>

FleetCommander: веб-система для управления парком транспортных средств, которая может быть использована в службе автопроката. <http://www.agilefleet.com>

Open311: ресурс, обеспечивающий открытую коммуникацию с местными властями и городскими службами. <http://open311.org>

SkiReport: приложение для iPhone, предлагающее пользователям информацию о лыжных курортах. <http://www.skireport.com/iphone>

TechForward: предлагает пользователям гарантированные программы обратного выкупа при покупке следующего компьютера или потребительской электроники.
<http://www.techforward.com>

The Extraordinaries: приложение для смартфонов, позволяющее заработать деньги на выполнении простых заданий для организаций, проектов или других людей.
<http://www.beextra.org>

WeFridge: сервис обмена снимками, где пользователи могут комбинировать свои фотографии с фотографиями других пользователей, сделанными на одном мероприятии. <http://www.wefridge.com>

YouNoodle: ресурс, где пользователи могут узнать о новых стартапах и поддержать их.
<http://younoodle.com>

Транспорт

Mesh-компании делают совместное пользование автомобилями и велосипедами более удобным и увлекательным и менее дорогим, чем владение ими, тем самым способствуя повышению эффективности наших транспортных систем. Как член клуба автопроката вы получаете возможность заказать машину на почасовой, посуточной или недельной основе. Ваш персональный ключ (такой, как карта

Zipcard) дает вам доступ к парку чистых, в отличном состоянии, с полным страховым покрытием автомобилей в любом месте и в любое время.

Другая модель позволяет вам сдавать напрокат собственный автомобиль сторонним водителям. Это можно рассматривать как P2P-автопрокат. Работающие по такой схеме компании предлагают специализированные интернет-платформы, помогают владельцам автомобилей установить свой тариф и расписание аренды, найти арендаторов и заработать дополнительные деньги. Аналогичным образом компании по прокату велосипедов дают людям возможность арендовать их на любой период времени. Другие транспортные mesh-компании помогают потребителям обмениваться автомобилями или яхтами, находить попутчиков для совместных поездок на такси и получать доступ к информации об общественном транспорте.

Хотите создать собственную службу проката автомобилей? Парижская компания Eileo поможет вам встать на правильный путь. Она предлагает индивидуальные решения — в том числе программное обеспечение для кардшаринга¹ с использованием GPS, RFID или полностью на веб-основе, а также установку оборудования на автомобили, — которые удовлетворяют все технологические потребности службы автопроката от регистрации до выставления счетов-фактур. Команда инженеров Eileo готова помочь вам совершенствовать бизнес автопроката 24 часа в сутки семь дней в неделю. Кроме того, ее комплексные решения дают возможность вступать в партнерства с другими службами автопроката по всему миру. Расширяя свою сеть за счет включения других партнеров в вашем городе или любой другой точке земного шара, вы обеспечиваете своим клиентам те же преимущества автопроката, куда бы они ни поехали.

¹ Кардшаринг (cardsharing)—от двух английских слов: Card (карточка) и Share (общий доступ). Иначе говоря, это общий доступ к карточке. — *Прим. ред.*

Каталог mesh-компаний

Bicing: муниципальная сеть проката велосипедов в Барселоне. <http://www.bicing.com>

Boat Owners Exchange: поиск партнеров для совместного владения яхтами на условиях таймшера. <http://www.boei.net>

Eileo: поставщик технологических решений для начинающих служб проката автомобилей. <http://www.eileo.com>

GoLoco: сервис совместных поездок; извещает пользователей, когда их друзья или родственники собираются ехать в нужный им пункт назначения. <http://www.goloco.org>

Greenwheels: компания по прокату автомобилей из Германии. <http://www.greenwheels.de>

GTFS Data Exchange: открытый информационный сервис об общественном транспорте. <http://www.gtfs-data-exchange.com>

liftshare: сервис совместных поездок, соединяющий пассажиров и водителей в Великобритании. <http://www.liftshare.com/uk>

MyTTC: предлагает открытый доступ к информации об общественном транспорте. <http://myttc.ca>

NuRide: интернет-сообщество, участники которого получают вознаграждение за то, что используют альтернативные способы перемещения: совместное пользование автомобилями, езду на велосипеде и общественном транспорте, ходьбу пешком и удаленную работу. <http://www.nuride.com>

OYBike: технология для уличных стоянок велопроката, позволяющая пользователям заказывать и брать велосипед при помощи приложения на мобильном телефоне. <http://www.oybike.com>

SpotScout: помощь водителям в поиске парковок через приложение для ПК и мобильного телефона. <http://www.spotscout.com>

Swapalease: помогает клиентам избавиться от лизинга автомобиля через передачу договора другому покупателю, <http://www.swapalease.com>

Путешествия

Mesh-компании, предлагающие связанные с путешествиями продукты и услуги, обеспечивают людям доступ к недорогим столу и ночлегу, динамичным сообществам любителей путешествий и надежным рекомендациям. Например, mesh-компании, специализирующиеся на аренде домов или комнат, предлагают путешественникам дешевый ночлег, а хозяевам жилья — возможность заработать и познакомиться с новыми людьми. Социальные сетевые сервисы предоставляют площадки, где любители путешествий могут общаться, формировать сообщества и обмениваться историями, советами и фотографиями из поездок. Другие mesh-компании оказывают услуги по планированию отдыха.

Хотите провести ночь на футоне в Токио, на кушетке в Севилье и на двухъярусной кровати в Калифорнии... бесплатно? Движимый стремлением укрепить мировое сообщество через тесное взаимодействие представителей различных культур, ресурс CouchSurfing помогает людям приглашать к себе гостей со всего мира. Единственная загвоздка в том, что вы, скорее всего, будете спать на диване в гостиной. Потенциальные хозя-

ева и гости должны создать на сайте свои профили, описать свои ожидания и найти друг друга. Лучший способ проверить репутацию гостя — почитать отзывы, которые обязательно оставляют гости и хозяева по окончании визита.

Airbnb: интернет-ресурс по аренде свободного жилья у владельцев частной и коммерческой недвижимости. <http://www.airbnb.com>

CouchSurfing: ресурс, помогающий путешественникам и гостеприимным хозяевам найти друг друга. <http://www.couchsurfing.org>

Dopplr: социальная сеть для путешественников, позволяющая пользователям делиться с друзьями своими планами по поводу личных и деловых поездок. <http://www.dopplr.com>

Driftr: обмен информацией о путешествиях. <http://www.driftr.com>

EveryTrail: сайт предоставляет пользователям возможность делиться своими GPS-маршрутами с фотографиями и другой информацией о путешествиях. <http://www.everytrail.com>

SabbaticalHomes: ресурс по обмену домами на время академического отпуска, по аренде жилья и присмотру за домами, <http://sabbaticalhomes.com>

SingleSpotCamping: поиск владельцев земельных участков, готовых предоставить их под кемпинг. <http://www.singlespotcamping.com>

TravellingTogether.EU: поиск партнеров для путешествий. <http://www.travellingtogether.eu>

Virgin Limited Edition: аренда жилья класса люкс. http://www.ulusaba.virgin.com/en/vle/our_collection

Waze: провайдер карт, генерируемых самими водителями в режиме реального времени.

www.waze.com

Апциклинг¹, утилизация

и вторичная переработка отходов

Mesh-компании продлевают срок службы продуктов, повышают эффективность их использования и в результате уменьшают количество отходов на мусорных свалках за счет того, что облегчают отдельным людям и компаниям возможность

совместного использования тех или иных материалов. Кроме того, mesh-компании уменьшают потребление природных ресурсов благодаря творческому подходу к утилизации и переработке отходов, включая реконструкцию аэропортовых тележек, потребительской электроники, отходы коммерческих предприятий и многого другого. Ликвидировать, переработать, повторно использовать: эта концепция довольно стара, но новые инициативы в сфере управления отходами не имеют ничего общего со старой школой. Возьмите RecycleBank. Это программа поощрения, которая награждает участников за ответственное отношение к утилизации отходов. На мусорном контейнере участника программы находится штрихкод, распознаваемый мусороуборочной машиной. Объем подлежащих утилизации отходов пересчитывается в баллы RecycleBank, которые можно обменять на подарки и скидки в 1500 компаниях, включая Kashi, Ikea, Coca-Cola, Nature Made и Home Depot. Сегодня в программе RecycleBank участвует более одного 1 млн человек в 20 штатах США. Их число резко возрастет, когда компания выйдет на международный уровень: этим летом планируется запуск RecycleBank в Европе.

¹ Апциклинг—производство нового товара из мусора с сохранением основной формы и структуры, без использования тепла или химикатов. —Прим. ред.

A Box Life: продлевает срок службы картонной тары. <http://www.aboxlife.com>

AuH20: продажа одежды из вторсырья. <http://www.auh2odesigns.com>

bordbar: реконструкция аэропортовых багажных тележек. <http://www.bordbar.de/en>

ecofinderRRR: приложение для iPhone, предлагающее информацию о том, где можно утилизировать и переработать отходы. <http://www.ecofinderapp.com>

Empties4Cash: предлагает возможность сдать пустые и отслужившие картриджи за деньги. <http://www.empties4cash.com>

Gigoit: обмен вещами внутри местных сообществ. <http://www.gigoit.org>

NextWorth: оценка отслужившей свой срок электроники и обмен ее на чеки, обычные подарочные карты или подарочные карты интернет-магазинов. <http://www.nextworth.com>

reknit: помогает пользователям превратить старый свитер в новые перчатки или носки. <http://www.rekn.it>

2Good2Toss: сервис обмена стройматериалами многократного пользования и бытовыми товарами. <http://www.2good2toss.com>

Unpackaged: оптовый продуктовый магазин, который требует от покупателей использовать собственную или многоразовую тару. <http://beunpackaged.com>

YouRenew: переработка электроники, <http://www.yourenew.com>