

# Оглавление

---

Предисловие.....	7
Вступление .....	13
Глава 1. Викиномика .....	17
Глава 2. Идеальный шторм.....	55
Глава 3. Пионеры пиринга .....	97
Глава 4. Идеагоры.....	139
Глава 5. Просьюмеры.....	177
Глава 6. Новые александрийцы .....	211
Глава 7. Платформы для участия.....	251
Глава 8. Глобальный заводской цех.....	287
Глава 9. Рабочее место в стиле вики .....	319
Глава 10. Коллаборативное сознание .....	357
Глава 11. Enterprise 2.0.....	383
Выражение признательности.....	418
Примечания .....	423

# Предисловие

---

В конце 2006 года, на той же неделе, когда наша книга «Викиномика» вышла в свет, журнал *Time* выбрал в качестве персоны года не конкретного человека, а «You (Ты)» — символического участника Сети, принимающего активное участие в ее развитии. Эта акция *Time* в полной мере отразила взрывообразный рост социальных сетей. Онлайн-ресурс MySpace рос на два миллиона новых пользователей в неделю (с учетом уже имевшихся двухсот миллионов пользователей сайт имел все шансы получить до полумиллиарда участников). Большинство учащихся старших классов в США зарегистрировали свои странички на Facebook. Каждую секунду возникал новый блог, и этот процесс не прекращался ни днем ни ночью. Казалось, что люди, объединенные символическим словом «You», действительно изменяли окружающий мир.

Мы испытывали огромное волнение, выпуская книгу в свет в столь значительный исторический момент. Но, вспоминая наше тогдашнее состояние, мы удивляемся, насколько все выглядит по-другому сейчас по сравнению с 2006 годом.

В «Викиномике» мы писали, что Интернет больше не означает обычное блуждание по Сети, создание онлайн-общества садоводов или размещение любительского видео на YouTube. «Контент, создаваемый пользователями» и «социальные сети» являются лишь верхушкой айсберга. Возникало нечто новое — новый способ производства.

Благодаря Веб 2.0, компании начинают планировать, создавать дизайны, развивать и распространять свои продукты и услуги совершенно новыми способами. Старые схемы, согласно которым вы должны были привлекать, развивать и удерживать самых ярких и лучших сотрудников внутри границ вашей собственной организации, перестают работать. С учетом постоянно снижающихся издержек сотрудничества, компании могут все чаще брать идеи, инновации и пользоваться уникальными способностями людей, находящихся в некоем глобальном контейнере талантов.

Наши предположения о том, что корпорации должны будут пройти период значительнейших изменений в кратчайшие сроки, находят все больше практических подтверждений.

Влияние выпущенной нами книги оказалось достаточно заметным. Само понятие викиномики вошло в лексикон многих людей. Слово используется совершенно по-разному, так, как мы даже и не предполагали. Наша концепция обсуждается многими — начиная от градостроителей и заканчивая христианами-фундаменталистами. На сайте [My.barackobama.com](http://My.barackobama.com) появилась дискуссионная группа «Викиномика для Обамы». Во многих странах значительные группы людей и компаний используют викиномику для формирования сообществ и коллаборативных\* инноваций. По мнению газеты *Sunday Times*, «викиномика является новой силой, позволяющей объединить людей в сети для создания гигантского мозга»<sup>1</sup>.

Движение по предотвращению глобального потепления является прекрасным примером массового сотрудничества в действии. Мы находимся на пороге чего-то беспрецедентного: благодаря Веб 2.0, весь мир впервые в истории начинает сотрудничать по одному и тому же вопросу — изменению климата. Климатические изменения все чаще перестают быть предметом обсуждения отдельных групп, и очевидно, что в благоприятном разрешении этого вопроса заинтересованы все жители планеты. И вот, впервые в истории, мы получаем единую глобальную, мультимедийную, доступную, многостороннюю систему коммуникации, основной задачей которой становится поиск консенсуса. В мире появляются сотни, а возможно,

---

\* Collaborative (англ.) — основанный на сотрудничестве или совместной работе. От collaborate — работать совместно, сотрудничать.

и тысячи групп, включающих в себя и ученых, и школьников, которые хотят что-то сделать для решения проблемы избыточных выбросов углекислого газа. Наличие новых мощных инструментов для массового сотрудничества сможет, в буквальном смысле слова, спасти планету.

Разумеется, новые парадигмы приводят и к определенному смущению и дезориентации. Часто их встречают холодно, иногда над ними смеются или высказывают по отношению к ним враждебность. Происходит столкновение различных интересов. Лидеры прошлых времен с огромным трудом воспринимают новое.

Очевидно, что у «Викиномики» есть свои критики.

К примеру, Николас Карр, бывший редактор журнала *Harvard Business Review*, написал статью «Невежество толп»<sup>\*</sup>, в которой подверг критике нас и других пропагандистов массового сотрудничества. Карр полагает, что «производство на равных можно рассматривать, скорее, как улучшение старого, а не изобретение нового. Это — оптимизированная модель, а не заново изобретенная»<sup>2</sup>. Далее он приходит к заключению: только сравнительно небольшая и организованная по формальному признаку группа талантливых профессионалов способна привести к прорывному результату.

Однако наша книга «Викиномика» показывает, что эта точка зрения бесконечно далека от истинного положения вещей. Некоторые из самых динамичных и восхитительных продуктов и услуг нашего времени были созданы командами, численность которых составляет тысячи или даже миллионы участников. Система Linux — одна из ведущих мировых операционных систем — разрабатывалась самым крупным и самым опытным сообществом разработчиков в мире. У Linux нет штатных сотрудников, опционов на покупку акций, корпоративной штаб-квартиры или льгот типа бесплатной стрижки в парикмахерской. Однако в разработке прямо сейчас находится более 150 тысяч открытых для участия проектов по созданию программ, и эффект от многих из них окажется крайне значительным. Похожие сообщества производителей на равных заставляют меняться многие отрасли, включая издательское дело, средства

---

<sup>\*</sup> *The Ignorance of Crowds.*

массовой информации, развлекательную индустрию, финансовые услуги и производство.

Другие критики называют *Викиномику* новой формой «онлайн-ового коллективизма», угрожающего нашей экономике и культуре. В книге «Культ любителя: как Интернет убивает нашу культуру» мыслитель Эндрю Кин\* пускается в рассуждения о том, что мир находится по уши во всяческой бессмыслице — все из-за того, что с помощью Интернета\*\* легко пропагандировать абсолютно любые идеи. Автор жалуется на то, что тиражи газет снижаются, в то время как внимание аудитории приковывается к роликам, размещенным на YouTube и показывающим несчастные случаи со скейтбордистами. Кин вспоминает добрые старые деньки — времена, когда лишь толковые люди, обладавшие высокой степенью доверия, имели доступ к созданию прессы и радиопередач. Он считает, что здоровому обществу необходимы привратники. Только в этом случае мы можем обеспечить качество. Иными словами, телевизионные рекламные ролики будут и дальше создаваться опытными и талантливыми режиссерами, а внимание зрителей не будет отвлекаться на жалкие любительские работы, используемые компаниями, стремящимися сэкономить на создании ролика.

Как ни странно, но критика Веб 2.0 со стороны Кина может быть повернута и в обратную сторону — в мир профессиональной издательской деятельности (в котором работают профессиональные редакторы, корректоры и люди, проверяющие факты), в мир информационных технологий и баз данных, в мир инжиниринга бизнес-процессов, традиционных систем вознаграждения и привычных корпоративных иерархий. Как показало недавнее исследование журнала *Nature*, все наши системы создания знаний полны недостатков.

В Энциклопедии «Британника» можно найти примерно столько же ошибок, сколько в Википедии — однако разница в том, что гибкая система создания Википедии и наличие целой армии добровольцев позволяют быстро исправить выявляемые ошибки. Пользователи не тонут в информации и комментариях, основанных на тех или иных фактах. Присущий прежним временам монолог

---

\* Andrew Keen.

\*\* *The Cult of the Amateur: How Today's Internet Is Killing Our Culture.*

заменяется широкими и разнообразными обсуждениями, в которых можно услышать миллиарды голосов.

Некоторые критики считали, что *Викиномика* — в которой особое внимание уделяется широкому использованию объектов интеллектуальной собственности — сродни коммунизму, а следовательно, подрывает законные права компаний на извлечение прибыли. Кто-то считает, что мы пропагандируем «экономику бесплатного», в которой корпорации эксплуатируют добровольцев, чьи услуги не оплачиваются. Немногие из этих критиков замечают, что большинство участников сообществ производителей на равных извлекают из такого сотрудничества прибыль. Иногда она выражается в денежной форме, а иногда — в использовании полученного опыта для карьерного продвижения или расширения сети контактов.

Большинство программистов системы Linux получают плату за свою работу, например, от крупных компаний типа IBM или Intel, взявших на себя обязательство по их поддержке. Не так давно YouTube начала делиться доходами от рекламной деятельности с пользователями, размещающими наиболее популярные материалы. Ученые, решающие проблемы в рамках InnoCentive, получают за свои толковые решения от 10 тысяч до 1 миллиона долларов. В каждой седьмой модели массового сотрудничества, описанной в этой книге, в выигрыше оказываются как отдельные участники, так и компании.

Мы признаем, что достижение успеха, возможного при использовании викиномики, не будет легким или автоматическим. Лидеры компаний должны перестроить свою систему мышления и начать по-новому думать о мире бизнеса. Им следует сопротивляться искушению выстроить баррикады и начать бороться в рамках своей отрасли с силами, ведущими к самоорганизации.

Когда Джонатан Шварц вступил в должность генерального директора компании Sun Microsystems, переживавшей сложные времена, он решил, что каждый сотрудник должен завести блог. Юридический и PR-отделы компании пришли от этого решения в ужас — любой сотрудник компании в любой момент времени мог издать подобие пресс-релиза. Однако за три года, прошедших с этого момента, подобная проблема с блогерами Sun не возникала ни разу, несмотря на то, что деятельность блогеров управлялась с помощью нескольких

простых правил: «не делайте глупостей», «пишите о том, в чем разбираетесь», «сделайте свое сообщение интересным». Для того чтобы предпочесть доверие контролю, требуется новый тип лидера. В случае Sun мышление в стиле викиномики позволило компании вновь стать одним из крупнейших игроков на рынке информационных технологий.

*Викиномика*, поддерживаемая почти миллиардом пользователей онлайн-сетей, провозглашает беспрецедентные возможности. Массовое сотрудничество не только является важнейшей движущей силой успеха на рынках сегодняшнего дня. Оно также помогает изменить сами способы проведения научных работ, создания объектов культуры, информирования и образования, даже управления нашими сообществами и государствами. Сетевые модели сотрудничества и инноваций могут обогатить готовых к этому менеджеров новыми возможностями по раскрытию человеческого потенциала. Однако для того, чтобы преуспеть, необходимо бросить вызов принятым точкам зрения на ведение бизнеса, свойственным компаниям с мышлением прошлого века.

Организации, способные принять на вооружение принципы викиномики, преуспеют и достигнут успеха — не говоря уже о том, что они будут заниматься поистине благими делами. Мы надеемся, что вы и ваша организация стоите на правильном пути.

*Дон Тапскотт, Энтони Уильямс,  
декабрь 2007 года*

# Вступление

---

На протяжении всей истории компании организовывались согласно жесткой иерархии полномочий. Каждый участник организации был кому-то подотчетен: работники — менеджеру, специалисты по маркетингу — клиентам, производственный отдел — субподрядчикам в рамках производственной цепи, а компании — обществу в целом. Всегда на вершине пищевой цепочки находился человек или организация, контролирующая процесс. И хотя иерархии не исчезают, глубокие изменения в самой природе технологии, демографии и глобальной экономики позволяют развиваться новым сильным моделям производства, основанного на сообществе, сотрудничестве и самоорганизации, а не иерархии и контроле.

В наши дни уже миллионы людей пользуются блогами, чатами и подкастами для того, чтобы присоединить свой голос к шумному потоку обсуждений и споров, называемому блогосферой. Работники компаний улучшают производительность, сотрудничая со своими коллегами из других отделов вне организационных границ и создавая то, что мы называем «рабочим пространством в стиле вики». Покупатели превращаются в «просьюмеров»\*, не просто потребляющих конечный продукт, а участвующих в его создании. Так называемые «цепочки снабжения» работают гораздо лучше, когда риск, награда и способность завершить крупный проект — включая такие сложные объекты, как автомобили, мотоциклы или самолеты — рас-

---

\* Prosumer, от professional либо producer + consumer.



пределяются по планетарной сети партнеров, работающих на равных.

Умные компании не борются, а, напротив, поощряют усиливающийся рост онлайн-сообществ, многие из которых возникли в недрах Сети и способны привлекать миллионы участников практически за один день. Даже прямые конкуренты успешно сотрудничают друг с другом в развитии прогрессивных научных инициатив, ускоряющих темпы развития их отраслей. По сути дела, с ростом количества компаний, замечающих преимущества массового сотрудничества, подобный способ организации постепенно заменит традиционные корпоративные структуры и станет новым типом двигателя экономики, создающей благосостояние.

Эта новая модель уже перешагнула границы таких прогрессивных отраслей, как разработка программного обеспечения, музыкальная индустрия, издательское дело и фармацевтика, — практически ее можно встретить в любой части глобальной экономики. Однако с развитием этого процесса многие менеджеры приходят к мысли, что новая модель массовой коммуникации является в значительной степени безжалостной. Некоторые критики считают такие успешные проекты «с открытым кодом доступа», как Linux или Википедия, атакой на легитимные права компаний и их потребность в извлечении прибыли. Другие же расценивают массовое участие в экономике как угрозу самому их существованию (кто-нибудь из вас покупал в последнее время компакт-диск?).

В нашей книге мы рисуем картину, отчасти отличающуюся от этих взглядов. Безусловно, существуют примеры боли и страдания в отраслях и среди фирм, не способных пока уловить новую экономическую логику. Однако последующие страницы наполнены историями о том, как обычные люди и компании объединяются невероятным образом, а в результате достигают успеха и стимулируют инновации. Некоторые из этих историй связаны с взрывообразным ростом таких уникальных проектов, как MySpace, InnoCentive, Flickr, Second Life, YouTube и проект «Геном человека». Такие организации используют массовое сотрудничество, создавая реальную ценность для участников, в результате чего достигают феноменального успеха.

Извлечь преимущества из новой парадигмы бизнеса удастся и многим зрелым фирмам, о которых мы тоже расскажем. Такие компании,

как Boeing, BMW и Procter & Gamble, присутствуют на рынке уже добрую половину века. Но тем не менее этим компаниям и их лидерам удается использовать сотрудничество и самоорганизацию как способы снижения издержек, ускорения инноваций, совместного творчества с клиентами и партнерами, — а в целом, для того, чтобы успешно ввести свои компании в деловую среду XXI века.

Сама эта книга была создана в результате долгосрочного сотрудничества. За последние несколько лет команда New Paradigm провела несколько крупных исследований среди множества клиентов для того, чтобы понять, каким образом новая Сеть (иногда называемая Веб 2.0 или Web 2.0) меняет корпорации и как в новых условиях компании занимаются инновациями, выстраивают отношения, создают рынки и конкурируют.

Одно из наших исследований стоимостью 3 миллиона долларов, проведенное в 2000–2001 годах, было посвящено изучению роста мобильного и всепроникающего Интернета и его влияния на бизнес-модели<sup>1</sup>. В 2003 году мы изыскали 2 миллиона долларов для изучения степени прозрачности рынка, возникающей вследствие появления Интернета — новой силы, благоприятствующей компаниям с широко разветвленными сетями отношений<sup>2</sup>. В 2004–2005 годах в рамках исследовательской программы стоимостью 4 миллиона долларов мы изучили, каким образом новые технологии и модели сотрудничества изменяют формы бизнеса и динамику конкуренции<sup>3</sup>.

Итоги такой работы являются удивительными и крайне позитивными. Теперь миллиарды людей, связанных между собой, способны активно участвовать в инновациях, создании ценности и социальном развитии. Они могут делать это таким образом, о котором раньше оставалось только мечтать. Сотрудничество огромных масс людей позволяет развивать искусство, культуру, науку, образование, деятельность правительственных учреждений и экономику удивительным, но крайне прибыльным образом. Компании, сотрудничающие с сетевыми сообществами, уже пожинают приятные плоды общего гения и коллективных возможностей.

Для достижения успеха более недостаточно простого усиления существовавших стратегий управления. Лидеры должны начать думать по-другому о способах конкуренции и извлечения прибыли. Они должны поощрять новое искусство и науку сотрудничества,

которую мы называем викиномикой. Это — больше чем просто открытый исходный код, социальная сеть, краудсорсинг\*, смарт-мобы\*\*, групповая мудрость или другие понятия, лишь отчасти связанные с предметом обсуждения. Мы скорее говорим о глубоких изменениях в структуре и образе действий компании и экономики в целом, основанных на таких новых принципах конкуренции, как открытость, пиринг, доступ и умение делиться и деятельность на глобальном уровне.

Результаты глубокого исследования доступны всем участникам, предоставившим информацию, включавшую более сотни подробных отчетов и бесконечное множество протоколов и материалов брифингов, семинаров и симпозиумов. Наша работа с компаниями-участниками вдохновила нас посвятить выходные и вечера написанию книги, которая перенесла бы результаты нашей работы на новый уровень и подвигла бы еще большую аудиторию на использование описанных нами идей, структур и принципов. Мы провели более сотни интервью с основными участниками этой новой революции. Если в ссылках не указано иное, все цитаты в книге взяты из этих интервью.

Нам, как авторам, удалось при написании этой книги узнать кое-что новое о сотрудничестве. Мы писали части книги на разных континентах, когда Дон в основном работал в Торонто, Канада, а Энтони основную часть времени проводил в Лондоне, Великобритания. Одновременно работая над книгой, мы активно пользовались Skype, беседовали, обменивались материалами, а иногда замолкали, чтобы не мешать другому. Иногда нам казалось, что мы сидим в одной комнате.

Мы также активно общались более чем с сотней ведущих ученых и практиков. В конце книги мы благодарим их за огромный вклад в то, что эта книга увидела свет. Однажды, когда нам потребовалось найти для книги отличный подзаголовок, лучшее, что мы смогли придумать, это устроить по этому поводу открытую дискуссию в Сети. Уже через 24 часа в нашем распоряжении было несколько десятков классных вариантов подзаголовка; самые интересные из них мы разместили на странице подзаголовков.

---

\* Crowdsourcing — работа над проектами неоплачиваемых любителей в свободное время.

\*\* Smart mobs — самоструктурирующиеся социальные организации, использующие прогрессивные технологические достижения.

# Викиномика

## *Искусство и наука производства на равных*

Однажды вечером обычного для Канады сурового зимнего дня Роб Макьюэн, руководитель компании Goldcorp Inc., стоял во главе стола в зале заседаний, заполненном геологами — руководителями подразделений компании. Новость, которую он должен был им сообщить, была плохой. Точнее, она была ужасной, и Макьюэн едва сдерживал свое огорчение.

Небольшая компания, расположенная в Торонто, с трудом сводила концы с концами, постоянно сталкиваясь с забастовками, просроченными долгами и чрезвычайно высокими производственными издержками, заставившими компанию прекратить работы в рудниках. Рыночные условия сложно было назвать благоприятствующими. Рынок золота сокращался, и большинство аналитиков предполагали, что рудник в Ред-Лейк, Онтарио, разрабатывавшийся компанией в течение последних пятидесяти лет, вот-вот иссякнет. Ничто не предвещало наличия там новых залежей золота, и казалось, что рудник, а вместе с ним и сама компания близки к закрытию.

Напряжение нарастало. У Макьюэна отсутствовал реальный опыт работы в золотодобыче, да и в целом в добывающей промышленности. Тем не менее этот молодой менеджер, управлявший взаимным фондом, ввязался в битву по приобретению компании и стал основным владельцем Goldcorp Inc. Немногие из находившихся в зале верили, что именно Макьюэн сможет спасти компанию. Но Макьюэн отменил все сомнения.

Обратившись к геологам, он сказал: «Мы должны найти новые залежи в руднике, и мы сегодня не уйдем отсюда, пока у нас не будет плана поиска». По завершении встречи он передал геологам 10 миллионов долларов на дальнейшие разработки и отправил их собирать вещи для поездки в Северное Онтарио.

Большинство сотрудников сочли Макюэна сумасшедшим, однако исполнили его указания и начали бурить на самых глубоких и удаленных участках рудника. Удивительно, но спустя несколько недель они, гордые, вернулись в штаб-квартиру Goldcorp с великолепной новостью: результаты тестового бурения дали основание предполагать, что рудник содержит новые залежи, а их объем в тридцать раз превышает текущий объем добычи!

Открытие было удивительным и вряд ли могло быть более своевременным. Однако, к великому разочарованию Макюэна, последующие поиски не позволили геологам точно указать размер месторождения и его местонахождение. Макюэн считал крайне важным сделать отрасли, основанной на принципах старой экономики, прививку настойчивости, присущей современному рынку.

В 1999 году, все еще не до конца понимая, что будет дальше, Макюэн решил посвятить некоторое время личностному развитию. Как-то, находясь на конференции молодых руководителей компаний в Массачусетском технологическом институте, он присутствовал при обсуждении примера, связанного с Linux. Сидя в лекционной аудитории, Макюэн внимательно слушал замечательную историю о том, как Линус Торвальдс с группой программистов-добровольцев занимался разработкой компьютерной операционной системы мирового класса через Интернет. Лектор рассказал о том, как Торвальдс открыл код для всего мира, что позволило тысячам анонимных программистов принять участие в разработке и внести свой вклад в создание системы.

Макюэн почувствовал, что прозрел, и поудобнее устроился в кресле, чтобы все хорошенько обдумать. Если сотрудникам Goldcorp самим не удалось найти в Ред-Лейк золото, то, возможно, это мог бы сделать кто-то другой. И, возможно, для того чтобы найти таких способных людей, компании следовало бы открыть процесс добычи, так же как Торвальдс открыл исходные коды Linux.

Макюэн поспешил обратно в Торонто, чтобы представить свою идею старшему геологу. «Я хочу взять все наши геологические данные с 1948 года, поместить их в один файл и поделиться этим файлом со всем миром, — заявил он. — А затем мы попросим весь мир сказать нам, где именно нужно найти очередные 6 миллионов унций золота». Макюэн увидел в таком подходе возможность привлечь некоторые лучшие умы в отрасли. Вполне понятно, сами сотрудники компании отнеслись к его идее достаточно скептически.

Добывающая промышленность любит хранить секреты, а помимо самих добываемых ископаемых самым ценным и хранимым ресурсом являются геологические данные. Это чем-то напоминает секрет Cadbury: компании крайне неохотно делятся такими секретами с кем-то еще. Сотрудники Goldcorp не были уверены в том, что всемирное сообщество геологов откликнется на призыв Goldcorp таким же образом, как программисты — на призыв Линуса Торвальдса. Более того, их беспокоило то, как результаты конкурса могут сказаться на их собственной судьбе, с учетом того, что они сами оказались неспособны найти новые залежи.

Оглядываясь назад, Макюэн признает, что его стратегия была неоднозначной и рискованной. «Мы атаковали фундаментальное положение: вы никогда и никому не раздаете данные о своей собственности, — говорит он и тут же добавляет: — Это настолько незыблемо, что никто и никогда не подвергал это сомнению». Как бы то ни было, Макюэн принял решение реализовать свою идею.

В марте 2000 года компания запустила программу Goldcorp Challenge, в рамках которой участники, предложившие наилучшие методы и расчеты, могли претендовать на часть призового фонда, составлявшего 575 тысяч долларов. Вся информация до мелочей (объем которой составил около четырехсот мегабайт) об объекте собственности размером в 55 тысяч акров была размещена на сайте Goldcorp. Новость о конкурсе быстро распространилась по Сети, и к изучению данных приступило более тысячи виртуальных курсантов из пятидесяти стран мира.

Прошло некоторое время, и в головной офис Goldcorp устремился поток ответов со всего мира. Как и предполагалось, геологи активно включились в процесс. Однако ответы поступали и из совершенно неожиданных источников — от студентов, консультантов,

математиков, военнослужащих, каждый из которых хотел внести свою лепту. «Прикладная математика, прикладная физика, системы искусственного интеллекта, компьютерная графика, органические решения для неорганических проблем. Я никогда не видел, чтобы в отрасли использовался столь широкий инструментарий для решений, — говорит Макюэн. — Когда я увидел компьютерную графику, я чуть не упал со стула». Участники конкурса определили сто десять целей на участке в Ред-Лейк, причем 50% из них не были ранее обозначены самой компанией. Свыше 80% новых целей оказались результативными и позволили добыть значительные объемы золота. Фактически с момента объявления конкурса компании удалось изыскать месторождения поразительно большого объема — в 8 миллионов унций. По подсчетам Макюэна, в результате творческого сотрудничества удалось снизить срок изыскательских работ на два-три года.

В наши дни Goldcorp пожинает плоды своего метода открытого подхода к изыскательской деятельности. Конкурс позволил добыть значительный объем золота и почти мгновенно превратил убыточную компанию с оборотом 100 миллионов долларов в гиганта с оборотом 9 миллиардов, а почти незаметную шахту в Северном Онтарио — в одно из наиболее инновационных и прибыльных месторождений во всей отрасли. Стоит ли говорить, что Макюэн счастлив. Счастливы и акционеры компании. Сто долларов, вложенные в компанию в 1993 году, могли бы к сегодняшнему дню превратиться в 3 тысячи.

Возможно, едва ли не самым главным уроком Goldcorp Challenge явилось то, что необычный подход к изысканиям в рамках до сих пор консервативной и закрытой отрасли может быть вполне оправдан. Сделав публичной информацию о своей собственности, Роб Макюэн изменил общий тренд развития отрасли, но одновременно он смог превратить неповоротливый процесс геологических изысканий в современный механизм поиска золота, который дал возможность привлечь группу наиболее талантливых специалистов в этой области.

Макюэн смотрел на вещи по-новому. Он понял, что лучшие мыслители, способные на открытия, могут находиться за пределами его собственной организации. Поделившись с ними некоторой

интеллектуальной собственностью, взамен он приобретал силу и способности коллективного гения. Действуя таким образом, он смог на практике столкнуться с будущим инноваций, бизнеса и новым процессом создания ценности и всего остального. Добро пожаловать в мир викиномики, в котором массовое сотрудничество способствует изменению каждого общественного института.

## НОВЫЙ МИР ВИКИНОМИКИ

Вследствие глубоких изменений в технологии, демографии, бизнесе, экономике и мире в целом мы вступаем в новую эру, когда степень участия людей в экономике велика, как никогда раньше. Такая более высокая степень участия достигла очередной стадии, при которой новые формы массового сотрудничества меняют процессы изобретения, производства, продвижения и дистрибуции товара на всем глобальном рынке. Такие изменения предоставляют любой компании или человеку, вовлеченному в процесс, большие перспективные возможности.

В прошлом сотрудничество носило локальный характер. Оно происходило между семьями, друзьями, соседями, участниками небольших сообществ, в том числе отделов на работе. Крайне редко такое сотрудничество носило массовый характер, и обычно это случалось в периоды всплесков политической активности. Вспомните протесты против войны во Вьетнаме или совсем недавние акции антиглобалистов в Сиэтле, Турине и Вашингтоне. Никогда раньше у отдельных личностей не было возможности соединиться в гибкие сети единомышленников для постоянного и мобильного производства товаров или услуг.

Большинство людей следовали ограниченной экономической роли, выступая в качестве пассивных потребителей массовой продукции или сотрудников, захваченных организационной бюрократией и исполнявших в ее рамках приказы руководителя. Даже избранные ими самими представители с трудом скрывали свое пренебрежение к участию в процессе формулирования решений снизу вверх. В целом можно сказать, что огромная масса людей была исключена из процесса обмена знаниями, властью и капиталом, а следовательно, и из распределения экономических результатов.



В наши дни все изменилось. Доступность информационных технологий растет, предоставляя инструменты сотрудничества, создания ценности и конкуренции практически каждому. Это дает возможность людям свободно участвовать в процессе инноваций и создания ценности в каждой экономической отрасли. Миллионы людей уже объединяют свои усилия в самоорганизующихся союзах, создающих динамичные новые продукты и услуги и бросающих тем самым вызов крупнейшим и богатейшим компаниям мира. Такая новая модель инноваций и создания ценности получила название «peer production»\*, или пиринг-модель\*\* (далее по тексту также «производство на равных»). Она описывает, что происходит, когда массы людей и компаний свободно сотрудничают для продвижения инноваций и стимулирования роста в своих отраслях<sup>1</sup>.

Некоторые примеры производства на равных уже приобрели повсеместную известность. По состоянию на август 2006 года, экстравагантный сетевой проект MySpace обрел 100 миллионов пользователей и рос на полмиллиона каждую неделю, имея основным двигателем размышления, связи и профили участников. MySpace, YouTube, Linux и Википедия — примеры массового сотрудничества — это только начало; это лишь несколько первых букв первой главы многотомной саги, которая изменит принципы работы экономики. На последующих страницах книги мы опишем семь уникальных форм производства на равных, делающих экономику динамичной и производительной. На протяжении всей книги мы будем рассказывать читателям истории и давать советы тем бизнесменам, которые хотели бы применить эту новую силу для развития собственного бизнеса.

## Эра участия

Их можно назвать «оружием массового сотрудничества». Новые низкокзатратные инструменты сотрудничества — начиная с бесплатной интернет-телефонии и заканчивая программами с открытым

---

\* Peer (англ.) — ровня, равный (по положению, способностям).

\*\* Peering (англ.) — взаимодействие на равных, равноправный информационный обмен.

доступом, предназначенными для создания глобальных аутсорсинговых платформ, — позволяют многим тысячам отдельных людей и небольших компаний совместно создавать продукты, выходить на новые рынки и поражать клиентов способами, ранее доступными лишь крупным корпорациям. Это делает возможным появление новых форм сотрудничества и бизнес-моделей, которые обогатят готовые к этому компании и разрушат те, что не смогли адаптироваться.

Переворот, происходящий прямо сейчас в средствах массовой информации и индустрии развлечений, дает понимание того, как массовое сотрудничество способно перевернуть с ног на голову целую индустрию. Заслуженные гуру, бывшие бастионом «профессионализма», вынуждены делить сцену с творцами-«любителями», постоянно нарушающими их покой. Десятки миллионов людей делятся новостями, информацией и точками зрения в блогосфере, самоорганизующейся сети, состоящей из более чем 50 миллионов персональных сайтов и ежесекундно обновляющейся<sup>2</sup>. Некоторые крупные веблоги (также для краткости называемые блогами) ежедневно посещаются полумиллионом пользователей<sup>3</sup>, то есть количество их читателей превышает тиражи многих ежедневных газет. Появившиеся в последнее время аудиоблоги, подкасты и блоги, на которых размещаются фотографии с мобильных телефонов, способствуют развитию динамичного, ежеминутно обновляющегося потока новостей, передающихся от человека к человеку, и свободному распространению информации через Интернет.

Уже сейчас люди могут делиться знаниями, вычислительными мощностями, каналами доступа в Интернет и другими ресурсами, что позволяет создать широкий ряд бесплатных и открытых для доступа товаров и услуг, которые могут модифицироваться или использоваться каждым участником. Более того, участие в таких системах является достаточно незатратным, что делает коллективные действия еще более привлекательными. По сути, производство на равных является социальной деятельностью. Все, что вам нужно для входа в проект, — это компьютер, связь с Сетью и некоторая степень инициативности и креативности.

Такие новые союзы не только обслуживают коммерческие интересы, но и позволяют людям безвозмездно заниматься некоторыми

вещами, например содействовать лечению генетических заболеваний, предсказывать глобальные климатические изменения, находить новые планеты и звезды. К примеру, исследователи в Olson Laboratory используют мощный суперкомпьютер для изучения прототипов лекарств, способных когда-нибудь излечить СПИД. Но это не обычный компьютер. Разрабатываемая исследователями инициатива, получившая название FightAIDS@home, является частью World Community Grid — глобальной сети, миллионы участников которой предоставляют с помощью Интернета свободные мощности своих компьютеров для того, чтобы сформировать одну из самых мощных в мире компьютерных платформ.

Эти изменения наряду с другими направляют нас в новый мир, в котором знания, власть и производственные мощности будут распределены больше, чем когда-либо в истории, — мир, в котором новая ценность будет создаваться быстро, изменчиво и прерывисто. Это мир, в котором выживут только те, кто связан с другими. Грядет перераспределение власти, и все больше проявляется новое правило бизнеса: «Войди в новые связи или умри». Те, кто не сможет соответствовать новой доктрине, обнаружат, что находятся в еще большей изоляции — они отрезаны от сетей, внутри которых создается новая ценность распределения, адаптации и обновления знания.

Это может показаться преувеличением, но это именно так. Давайте рассмотрим некоторые пути, следуя которым самые обычные люди могут участвовать в деятельности глобального экономического организма.

Вместо того, чтобы читать книгу, вы можете сами написать ее. Для этого вам достаточно просто зарегистрироваться на сайте Википедии — онлайн-энциклопедии, никому не принадлежащей и создаваемой десятками тысяч энтузиастов. Сайт обслуживают всего пять штатных сотрудников, а объем энциклопедии уже в десять раз больше, чем у Энциклопедии «Британника» при сопоставимой степени корректности данных<sup>4</sup>. Сайт использует вики — программный продукт, позволяющий пользователям редактировать содержание веб-страниц. Несмотря на риски, присущие открытой для редактирования энциклопедии, в которую каждый может добавить свою точку зрения, и постоянные битвы с клеветниками и диверсантами, Википедия продолжает расти в объеме, качестве и количестве

посещений. Англоязычная версия энциклопедии уже сейчас насчитывает больше миллиона статей, а количество родственных сайтов на других языках — от польского и японского до иврита и каталанского, равно девяноста двум.

Другой пример — химия. Если вы занимаетесь или занимались химией и являетесь, к примеру, пенсионером, сотрудником с неполной занятостью или студентом, ваша помощь может понадобиться компании Procter & Gamble. Скорость развития инноваций в ее отрасли за последние пять лет удвоилась, и компании для удержания лидирующих позиций уже недостаточно армии из 7,5 тысяч штатных исследователей. Вместо того, чтобы нанять еще больше исследователей, руководитель компании Эй. Джи. Лэфли\* дал указание руководителям подразделений использовать для получения идей относительно новых продуктов или услуг внешние ресурсы и сделать так, чтобы этот источник приносил не менее 50% всех новых идей. Теперь вы можете работать на P&G, не являясь штатным сотрудником. Просто зарегистрируйтесь в сети InnoCentive, где вам и 90 тысячам других ученых предоставляется возможность за вознаграждение помочь компании решить ее задачи или проблемы в области исследовательской работы. InnoCentive представляет собой лишь один из революционных рынков, на котором происходит встреча ученых с задачами, стоящими перед компаниями, находящимися в поиске инноваций. P&G и тысячи других компаний ищут на таких рынках новые идеи, изобретения и уникальные мозги, способные создать новую ценность в уже существующих условиях.

Точно так же могут действовать специалисты в области СМИ. Вместо того, чтобы просто потреблять телевизионные новости, вы получаете шанс создавать их сами вместе с тысячами независимых непрофессиональных журналистов, ставящих профессию с ног на голову. Вы устали от знакомых лиц и пустых разговоров на экране? Выключите телевизор, возьмите камеру и недорогое программное обеспечение для редактирования видео — теперь вам под силу выпускать собственные новости для Current TV, новой национальной кабельной и спутниковой сети, содержание программ которой полностью создается непрофессиональными участниками.

---

\* A. G. Lafley.

Хотя эта работа делается добровольно и не оплачивается, содержание оказывается на удивление достойным. Current TV обеспечивает участников онлайн-учебными материалами по управлению камерой, а также делится различными техническими деталями. Информация о технологии создания сюжетов позволит участникам легко включиться в работу. Зрители голосуют за то, какие сюжеты достойны трансляции, в результате чего получают только самые захватывающие материалы в прайм-тайм.

И наконец, молодой человек из Индии, Китая, Бразилии или житель любой активно развивающейся восточноевропейской страны способен в наши дни делать то, о чем его родители могли только мечтать, а именно: вступить в глобальную экономику в качестве равноправного участника. Вы можете работать в колл-центре в Бангалоре, принимая заказы для придорожного ресторана в Лос-Анджелесе. Или вы можете обнаружить себя в новом корпоративном городе компании Foxconn в китайской провинции Шеньжень, где всего лишь десять лет назад крестьяне пахали землю с помощью рогатого скота. Сегодня же в огромном высокотехнологичном лагере Foxconn работают, живут, учатся и развлекаются свыше 180 тысяч разработчиков и производителей бытовой электроники для тинейджеров всего мира.

Игрокам любой отрасли подобное изобилие участников и возможностей для сотрудничества представляется одновременно бодрящим и пугающим. По мнению руководителя New Paradigm Дэвида Тиколла, «не все примеры самоорганизации являются плодотворными или работоспособными. В каждой отрасли развитие возможностей для самоорганизующегося сотрудничества может быть полезным, нейтральным или опасным с точки зрения конкуренции для каждой отдельной компании, а возможно, противоположные факторы будут действовать на нее одновременно в разных пропорциях». Например, для традиционных «бумажных» издательств наступили тяжелые дни. Блоги, статьи в Википедии, чаты, поисковые машины, рекламные аукционы, пиринговые сети и персональные трансляции представляют собой новые способы развлечения, коммуникации и осуществления сделок. В каждом из этих примеров традиционно пассивные потребители информации и рекламы начинают играть активную роль, участвуя в создании ценности.

Некоторые из этих инноваций содержат прямую угрозу существующим бизнес-моделям.

Издатели музыкальной продукции, книг, фильмов, программного обеспечения и телевизионных программ напоминают канареек в угольных шахтах — именно они первыми страдают от революции, распространяющейся в различных отраслях. Многие признанные титаны индустриальной экономики чувствуют угрозу. Несмотря на героические попытки измениться, они остаются в рамках традиционных схем руководства и контроля. Компании вот уже три десятилетия пытаются изменить свои бизнес-операции с тем, чтобы остаться конкурентоспособными в гиперконкурентной экономике. Они сокращают издержки при любом удобном случае, пытаются стать более «клиентоориентированными», создают глобальные производственные сети и переводят свои исследовательские подразделения в другие страны мира.

В наши дни титаны индустриальной эры, к своей великой досаде, начинают понимать, что настоящая революция начинается только сейчас. Теперь они не конкурируют с такими же, как они сами: основным их конкурентом становится соединенная множеством связей бесформенная масса самоорганизующихся личностей, твердо держащих в одной руке свои экономические потребности, а в другой — свою экономическую судьбу. «Мы, Народ»\* — теперь не только выражение из лексикона политиков. В наши дни эта фраза становится многообещающей одой силе «масс»; кроме того, именно это выражение описывает то, как простые люди — работники, потребители, члены сообществ и налогоплательщики — приобретают силу для инноваций и создания ценностей на глобальном уровне.

Для умных и толковых компаний подобная вздымающаяся волна массового сотрудничества превращается в отличную возможность. Как показывает история Goldcorp, даже самые что ни на есть старые отрасли могут воспользоваться плодами этой революции для создания ценности непривычным образом. Компании могут сеять семена инноваций вдали от привычных стен и пожинать обильный урожай. На самом деле компании, которые развивают быстрые и основанные на доверии связи с внешними сотрудниками, способны создать

---

\* Первые слова преамбулы Конституции США. — Прим. пер.

гибкие экосистемы бизнеса, что, в свою очередь, позволяет создавать ценность более эффективным образом по сравнению с иерархически организованными структурами.

Отдельным личностям и небольшим компаниям предоставляется возможность узреть рождение новой эры, возможно даже золотой эры, такой как итальянская эпоха Возрождения или расцвет афинской демократии. Массовое сотрудничество вне границ, отраслей и культур одновременно приносит экономические выгоды и удовольствие. Мы способны на равных совместно создавать операционные системы, энциклопедии, средства массовой информации, инвестиционные фонды и даже физические объекты, такие как мотоциклы. Мы сами становимся экономикой — гибкой глобальной сетью специализированных производителей, обменивающихся услугами в сфере развлечения, обеспечения средств к существованию и обучения. Возникает новая экономическая демократия, в которой каждому из нас принадлежит ведущая роль.

## Обещания и опасности

Как свидетельствует опыт, первая волна изменений, вызванных появлением Интернета, была несколько переоценена. Трезвый анализ текущего состояния дел показывает, что новая реальность может быть как благом, так и бедствием. Массовое сотрудничество позволяет растущей когорте связанных между собой индивидуумов и организаций создавать уникальное благо и достигать беспрецедентных высот в обучении и научных исследованиях. Если мы будем вести себя по-умному, то сможем применить эту способность, создавая возможности для каждого и бережно относясь к природным ресурсам планеты. Однако новая реальность способна вызвать гигантский переворот, смещение и угрозу для общества, компаний и отдельных людей, неспособных адаптироваться к столь значительным изменениям.

Так же, как и в случае предыдущих экономических революций, требования к отдельным личностям, организациям и целым странам будут только нарастать, и их воздействие может оказаться травматичным в ситуациях, когда старые отрасли и привычный уклад будут постепенно уступать место новым процессам, технологиям

и моделям бизнеса. Игровое поле открыто; возникающая время от времени необходимость изменений в людях и их способностях удовлетворять постоянно меняющийся рынок потребует от каждого изменить свой карьерный путь и начать его заново.

Как показывают недавние события, уменьшающийся, более открытый и взаимозависимый мир может быть динамичным и вибрирующим, однако, с другой стороны, он становится гораздо более уязвимым для террористических атак и деятельности криминальных группировок. Точно так же, как ученые и разработчики программ могут сотрудничать по социально значимым проектам, преступники и террористы могут плести свои заговоры с помощью Интернета с целью разрушения привычного для нас уклада.

Массовое сотрудничество, даже основанное на добросовестных намерениях, разумеется, не является панацеей. Люди, организованные в группы для создания продуктов, услуг или объектов развлечения, могут создавать как возможности, так и новые проблемы. Известный ученый в сфере компьютерных технологий, композитор и литератор Джерон Ланье\* выражает свое беспокойство по поводу того, что сообщества типа Flickr, MySpace и Википедии представляют собой новую форму «онлайнового коллективизма», в которой отдельные голоса тонут в мутном анонимном потоке всеобщей посредственности. Ланье озабочен тем, что «кажется вполне приемлемым концентрировать влияние всего в нескольких точках, объединяющих коллективы с возрастающей степенью власти и кажущейся достоверности». Он вполне справедливо заключает, что подобные идеи при их осуществлении диктаторами типа Сталина или Пол Пота могли бы привести к ужасающим последствиям. Однако его аргументация практически не выдерживает критики, когда он пытается применить свой термин «коллективной глупости» к развивающимся формам массового сотрудничества в Сети.

Другие мудрые и думающие люди наподобие Билла Гейтса из Microsoft жалуются на то, что в мире практически перестали существовать стимулы для производителей знания. Талантливые личности объединяют свои усилия для создания бесплатных продуктов, вполне способных соревноваться с продукцией, обладающей патентной

---

\* Jaron Lanier.



защитой. Гейтс считает, что в самом факте наличия такого движения по построению «общего творчества» заключается потенциальная угроза для прибылей в отраслях, основанных на знании, в частности отрасли по производству программных продуктов. Многие руководители компаний солидарны с Гейтсом и с удовольствием при любом случае набрасываются на тех, кого считают новыми «коммунистами».

С учетом складывающихся обстоятельств такая реакционная позиция вполне понятна. Создание знаний, товаров и услуг становится деятельностью большого числа сотрудничающих между собой индивидумов, и количество сотрудников здесь не ограничено. Соответственно, возникает опасность ущемления интересов тех, кто доселе успешно процветал под защитой разнообразных барьеров на вход, включая высокую стоимость приобретения финансового, физического и человеческого капитала, необходимого для успешной конкуренции. Компании, привыкшие к легкому управлению рынками, должны теперь принимать во внимание новые и неизвестные им источники конкуренции, включая самоорганизующиеся массы. А различные представители элиты (будь то журналисты, преподаватели, аналитики или политики) должны прилагать все большие усилия, чтобы доказать, что прежние лидеры по праву заслуживают особого отношения и в новые времена. Поскольку глобальное разделение труда становится все более сложным, разнообразным и динамичным, экономика начинает постепенно выпадать из сферы контроля «обычных подозреваемых». И, несмотря на обязательные потери, количество победителей превысит количество проигравших. Мы искренне верим в то, что новая эра принесет больше экономических возможностей для личностей и компаний, а также послужит росту эффективности, креативности и инновационности в экономике в целом.

И хотя мы не можем согласиться с Ланье и Гейтсом, оба они задают крайне важные вопросы, и мы будем возвращаться к этим вопросам на протяжении всей книги. Пока же скажем, что «массовое сотрудничество» (mass cooperation) и «производство на равных» (peer production) являются не синонимами, а антонимами коммунизма, описываемого Гейтсом и Ланье. Как замечает пионер цифровой эпохи Говард Рейнгольд\*, «коллективизм предполагает наличие

---

\* Howard Rheingold.

насилия и централизованного контроля; коллективные действия означают свободный выбор и распределенную координацию». В то время как коммунизм душит индивидуальность, массовое сотрудничество именно на ней и основано, а компании широко используют распределенные системы вычислений и коммуникационные технологии, достигая тем самым общего желательного исхода, создаваемого добровольными и гибкими сообществами.

Более того, происходящие в настоящее время события позволяют миллиардам людей играть активную роль на своих рабочих местах, в сообществах, странах или даже на уровне глобальной экономики. Вследствие этого национальные правительства становятся более ответственными, и миллионы людей могут быть вытащены из бедности.

Неверно предполагать, что новый способ коллективных действий представляет для традиционного бизнеса исключительно угрозу. Многие боятся, что массовое сотрудничество сократит количество отраслей, в которых возможны рост и получение прибыли. Мы покажем, что это не так. Новые модели производства на равных могут принести любому подготовленному менеджеру новые обширные возможности для развития инновационного потенциала путем привлечения ресурсов, как внутри компании, так и вне ее. Правильно действующие компании, способные научиться методам участия и совместного творчества в динамичной растущей глобальной сети соратников, смогут достичь высоких уровней роста и инновационности. Вместо того чтобы размышлять о возможных угрозах со стороны самой мощной экономической силы нашего времени, компании могут попытаться использовать новые механизмы сотрудничества в своих интересах.

Все активнее развивается новое искусство и наука сотрудничества — мы называем ее «викиномикой». Мы ведем речь не только о создании онлайн-энциклопедий и прочих документов. Вики — это гораздо больше чем просто программный продукт, позволяющий многим людям редактировать содержимое веб-сайта. Это слово является метафорой новой эры сотрудничества и участия, которая, как пел Боб Дилан, «уже скоро будет трясти ваши окна и расшатывать ваши стены». Используя другую цитату того же автора, можно сказать, что «времена и вправду меняются».

## ЧТО НОВОГО ОБЕЩАЕТ СОТРУДНИЧЕСТВО?

Проведем простой тест на словесные ассоциации. Что первое приходит вам на ум, когда вы слышите слово «сотрудничество»? Большинство людей представляют себе группы людей, счастливо и производительно работающих бок о бок. В реальной жизни мы сотрудничаем с товарищами на собраниях, работаем над совместным проектом с другими учащимися или взаимодействуем со своими соседями, желая сохранить или улучшить степень спокойствия в нашем районе. В бизнесе мы сотрудничаем с коллегами по офису, партнерами в сбытовой цепочке и внутри команд, координирующих взаимодействие между различными элементами и уровнями организации. Мы сотрудничаем в исследовательских проектах, совместно пытаемся организовать прорыв в продажах или планируем маркетинговые кампании.

Как говорит руководитель Google Эрик Шмидт\*, «когда обычный человек сорока пяти лет слышит от вас слово «сотрудничество», то думает, что вы имеете в виду то же, что и он, — сидящие за круглым столом команды, мило беседующие по милым вопросам. Так понимает сотрудничество большинство людей».

Мы же говорим о совершенно других вещах. Новый дух сотрудничества заключается в том, что при помощи производства на равных мы сможем более эффективно и результативно, чем когда-либо ранее, использовать человеческие навыки, интеллект и мастерство. Это звучит как сказка. Однако представьте: если вам удастся выстроить широкую горизонтальную сеть коллективного знания и способностей, то вы сможете использовать для своих целей гораздо больше ресурсов, чем находится внутри вашей компании. Речь может идти о проектировании самолета, сборке мотоцикла или анализе генома человека. Единственной способностью, определяющей уровень компетенции менеджера или компании, становится его или ее способность собрать воедино для реализации цели таланты отдельных личностей и организаций. Уже в скором будущем эта новая модель производства на равных заменит традиционные корпоративные иерархии и станет новой движущей силой экономики.

---

\* Eric Schmidt.

В главе 2 мы обсудим социальные, экономические и демографические силы, питающие растущую волну массового сотрудничества. Разумеется, более всего остального на развитие новой эпохи влияет развитие Интернета. Растет вычислительная мощность, развиваются новые способы подключения к сетям, расширяется географический охват. Появляется больше способов доступа к инструментам, необходимым для организации, создания ценности и конкуренции. Таким образом, новая Сеть разрушает последние плотины и освобождает бурный поток возможностей для участия.

У этой новой Сети есть много имен: Веб 2.0\*, живая Сеть, Hypernet, активная Сеть, read/write Web<sup>5</sup>. Называйте это, как считаете нужным, — смысл все равно остается прежним. Мы все находимся в восходящем потоке развития глобальной и всеобъемлющей платформы расчетов и сотрудничества, которая по-новому выстроит практически каждый аспект человеческих взаимоотношений. Старая Сеть ассоциировалась с веб-сайтами и переходами с одного сайта на другой, новая же Сеть связана с сообществами, участием и пирингом (или взаимодействием на равных). Постоянное увеличение количества пользователей и вычислительной мощности вкупе с упрощением инструментов взаимодействия превращает Интернет в глобальный, живой сетевой компьютер, на котором каждый может создавать свои программы. Даже самые простые действия, которые вы совершаете в рамках онлайн-общества, позволяют развиваться цифровому пространству. И в данном случае неважно, пытаетесь ли вы построить бизнес на сайте Amazon или размещаете свой клип на YouTube, создаете сообщество, посвященное обсуждению ваших фотографий на сайте Flickr, или редактируете статью в Википедии, касающуюся вопросов астрономии.

Более миллиарда человек уже сейчас связаны между собой в Веб 2.0, и (в отличие от Веб 1.0) эта связь получает постоянную поддержку в реальном мире — в беспроводную сеть вовлечены такие материальные объекты, как гостиничные двери или автомобили. Возникли новые виды услуг — от бесплатной видеотелефонии на большие расстояния до консультаций по хирургии мозга на расстоянии и в режиме реального времени. Новая сеть покрывает

---

\* Web 2.0.

планету, как кожа, и напрямую связывает производственную линию по изготовлению микрочипов, расположенную в Сингапуре, со складом чипов в Денвере, штат Колорадо.

Когда пройдет двадцать лет, мы будем вспоминать сегодняшний день в начале XXI века как критически важную точку, на которой произошел переворот в экономической и социальной истории. Мы будем полностью осознавать, что вошли в эпоху, основанную на новых принципах, точках зрения и моделях бизнеса, — новую эпоху, в которой изменилась сама суть нашей игры.

Изменение спроса со стороны наших потребителей приведет к тому, что компании не смогут выжить, ориентируясь для удовлетворения внешних потребностей лишь на внутренние ресурсы. Точно так же они не смогут выжить, имея связи лишь с ограниченным количеством партнеров, — они просто не смогут удовлетворять потребности клиентов с достаточной быстротой, инновационностью и надлежащей степенью контроля. Вместо этого компании будут работать и творить совместно со всеми — партнерами, конкурентами, учителями и преподавателями, правительством, и, в первую очередь, с самими клиентами.

Для того чтобы быть способным к инновациям и достичь успеха, каждый лидер должен включить массовое сотрудничество как в список своих инструментов, так и в лексикон. Учиться совместному творчеству и работе с постоянно меняющимся кругом самоорганизующихся партнеров становится так же важно, как и создавать бюджеты, заниматься научно-исследовательской работой или планированием.

## ПРИНЦИПЫ ВИКИНОМИКИ

Новое понимание массового сотрудничества изменяет само видение того, как компании и общество в целом используют знание и способности для инноваций и создания ценности. Это влияет практически на каждый сектор экономики и каждый аспект управления. Развивается новый вид бизнеса, открывающий двери всему миру, сотрудничающий с каждым (в особенности, с собственными клиентами), делящийся ресурсами, прежде скрытыми за семью замками, получающий огромную выгоду от массового сотрудничества и ведущий

себя не как традиционная международная компания, а как глобальная компания нового типа. Компании подобного типа проводят наиболее значительные изменения в своих отраслях и переписывают многие правила конкуренции.

А теперь сравните такой подход с традиционным взглядом на бизнес. Принято считать, что компании конкурируют, пытаются отличиться друг от друга и занимаются инновациями, делая некоторые известные вещи: привлекая лучших сотрудников, тщательно защищая интеллектуальную собственность, фокусируясь на потребителях, думая глобально и действуя локально и выстраивая исполнительскую дисциплину (то есть хорошую систему управления и контроля). Однако для нового делового мира этих правил недостаточно, а в ряде случаев они попросту неприменимы.

Искусство и наука викиномики основаны на четырех мощных новых идеях: открытости, пиринге, доступе и умении делиться и глобальном характере деятельности. Эти принципы заменяют собой прежние. По ходу нашего повествования мы будем постоянно показывать вам примеры того, как люди и организации используют эти новые принципы для проведения инноваций на своих рабочих местах, в своих сообществах и отраслях.

## Открытость

Это слово имеет множество значений и оттенков. Помимо прочего, слово «открытость» ассоциируется с честностью, прозрачностью, свободой, гибкостью, экспансивностью, вовлеченностью и доступом. Однако этот термин крайне редко используется в описании традиционной компании, и до недавнего времени открытость также не являлась характеристикой экономики в целом. Лишь недавно самые предусмотрительные компании начали переосмысливать значение понятия «открытость», и это привело к изменениям в ряде важных функций бизнеса, таких как кадровая политика, промышленные стандарты, коммуникации и инновации.

Компании традиционно относятся к сетям, предоставлению доступа и поддержке самоорганизующихся систем с определенным подозрением. Во многом это происходит из-за устоявшегося мнения о том, что компании способны сохранять конкурентоспособность,