

# Экономика совместного участия

Конец эры занятости и рождение  
коллективного капитализма



Книгу рекомендует Хэл Вэриан,  
главный экономист компании Google

Книга получила положительные  
отзывы от Strategy + Business  
и The Washington Post

По мнению Эрика Бринолфссона,  
соавтора бестселлера «Второй век  
машин», книга помогает разобраться  
в происходящих в экономике  
трансформациях

**Арун Сундарараджан** – профессор бизнес-школы Стерна при Нью-Йоркском университете, признанный эксперт по экономике совместного участия, автор публикаций в The Time, The New Yorker, The New York Times, Wired, Harvard Business Review и Financial Times.

## Основная идея

Понятие «экономика совместного участия» (sharing economy) уже не является чем-то новым. Мы с легкостью бронируем не номер в отеле, а чью-то квартиру на Airbnb; приезжая в незнакомый город, пользуемся Uber, а не традиционными службами такси и т.д. Однако автор уверен: все это лишь первые сигналы грядущих изменений. В будущем сообщества существенно потеснят корпорации в экономике. И, соответственно, изменятся модели трудоустройства и условия нашей жизни.

### Постоянные изменения

Предсказания в стиле «скоро все изменится» мы слышим со всех сторон. Компании тоже привыкают к тому, что среда постоянно меняется. Появляются новые технологии, и многие эксперты предрекают революцию, к которой они приведут. Поэтому Сундарараджан ожидает, что его мнение о грядущих переменах читатели встретят со скептицизмом. Развевать его призваны многочисленные примеры, рассмотренные в книге.

В 2016 году примерно 70 млн путешественников арендовали комнаты или целые дома на Airbnb. Миллионы пользовались Lyft, Uber и другими приложениями для поездок. И даже для очень небольшого бюджета есть немало альтернатив: например, китайцы могут зарезервировать место в автобусе с помощью приложения Didi Kuaidi, а в Индии пользуется спросом платформа для вызова авторикши Ola.

Вы можете получить доступ к чьей-то машине на несколько часов или дней, используя сервисы Getaround или Turo в США, Drivy в Германии и Франции, Snapp Car в Нидерландах, Easy Car Club в Великобритании, Your drive в Новой Зеландии. Можете присоединиться к кому-то за обедом с помощью таких социальных платформ, как Eat With в Барселоне, Feasty в Нью-Йорке или Viz Eat в Париже. Можете одолжить небольшую сумму денег малому бизнесу, используя сервисы вроде Funding Circle. А еще

вы можете предлагать свои услуги или нанимать фрилансеров через площадки Handy, Task Rabbit, Thumbtack и другие.

Преимущество модели peer-to-peer (когда люди оказывают услугу друг другу или дают попользоваться своими активами) – легкость. Иногда достаточно установить приложение, чтобы стать частью sharing economy. Причем в обеих ролях – провайдера услуг и получателя.

Важно то, что экономика совместного участия – это не экономика подарков, а экономика обмена. Другими словами, вы платите человеку за пользование его активами или за его услуги, а он, в свою очередь, зарабатывает деньги.

Является ли коммерческий обмен между людьми чем-то новым? В экономике так долго правила бал крупные компании, что нам сложно представить, что может быть и по-другому. Промышленная революция, запустившая массовое производство, началась около 200 лет назад. Но и до нее существовал экономический обмен между людьми, который базировался на социальных взаимосвязях. Именно благодаря этим связям появлялось доверие, которое является необходимым условием возникновения коммерческих отношений.

Автор приводит такую статистику: в самом начале XX века почти половина американцев работала на себя. К 1960 году эта цифра уменьшилась до 15%. Похоже, что сейчас мы наблюдаем обратный тренд. И появление новых цифровых технологий помогает нам вспомнить о



Для перспективных коммерческих отношений необходимо доверие

# Пять основных мыслей

**1** Промышленная революция, запустившая массовое производство, началась около 200 лет назад. Но и до нее существовал экономический обмен между людьми, который базировался на социальных взаимосвязях и доверии.

**2** Экономика совместного участия создает новые возможности для обмена активами и навыками, временем и деньгами. Главное – обеспечить максимальное использование всего, чем владеют люди.

**3** Онлайн-платформы для обмена – это новая структура для организации экономической деятельности, интересный гибрид рынка и иерархии, который знаменует переход от управленческого капитализма XX века к коллективному капитализму XXI-го.

**4** Последствием распространения sharing-платформ является генерация нового потребительского опыта, более качественного и разнообразного.

**5** Экономика совместного участия приведет к трансформации тех форм работы, которые сегодня используются в государственном и частном секторе.

тех моделях коммерческих отношений и трудоустройства, которые были в ходу до появления корпораций.

## Принципы обмена

По определению Сундарараджана, экономика совместного участия – это экономическая система, которой свойственны пять характеристик:

- создание рынков;
- большое влияние;
- основывается на сетях, а не централизованных институциях или иерархиях;
- размытость границ между личным и профессиональным;
- размытость границ между работой и отдыхом, между зависимостью и независимостью, между работой на полный день и фрилансом.

Автор отмечает, что четкого определения понятия «sharing economy», к которому склонялись бы все эксперты, не существует. Самому Сундарараджану больше по душе не слово «sharing», или «обмен», «участие» (ведь обмен может существовать и без коммерческой составляющей), а термин «коллективный капитализм» (crowd-based capitalism).

Появлению экономики совместного участия в ее нынешнем понимании предшествовали другие сервисы, в том числе хорошо известные нам eBay, Alibaba, Craigslist. Они первыми предоставили людям возможность продавать что-то друг другу напрямую.

Разница заключается в том, что обмен на eBay – это, по сути, обыкновенная розничная продажа: вы делаете ставку, выигрываете, продавец запаковывает товар и отправляет вам. В экономике совместного участия прибыль чаще получают не от продажи чего-то материального, а от аренды, предоставления доступа к активу или оказания услуги. В таком виде процесс является более гибким и допускает вариации: скажем, вы можете арендовать одну

комнату или целый дом на Airbnb, занять одно место в машине на BlaBlaCar, пригласить машину с водителем или арендовать всю машину.

Еще одно отличие сервисов вроде eBay от представителей экономики совместного участия – это небольшие риски и асинхронность. Если вы делаете покупку на eBay, то пройдет немало времени, пока вы получите свой товар. Но при этом вы практически ничем не рискуете (разве что тем, что джинсы сядут на вас недостаточно хорошо). В случае же экономики совместного участия обмен происходит синхронно, однако несет гораздо больший риск. Ведь, скажем, переночевать в доме незнакомца – это рискованнее, чем попросить его отправить вам посылку по почте.

## Рынки и иерархии

У человека, который лишь недавно познакомился с концепцией экономики совместного участия, может возникнуть вопрос: являются ли платформы для обмена настоящими рынками или они представляют собой новую форму организаций с новой формой трудоустройства?

Основной источник прибыли в экономике совместного участия – аренда чего-либо

# Экономика совместного участия – это не экономика подарков, а экономика обмена

У капиталистической экономики есть как минимум два способа организации деятельности. Первый из них – рынок, где люди покупают и продают, вкладывают свое время и деньги в производство товаров и услуг. Цены, балансирующие спрос и предложение на рынке, регулирует некая невидимая рука.

Иерархия (чаще всего под этим словом мы понимаем государственные и частные организации) представляет собой видимую руку. Она состоит из нескольких операционных единиц, которыми управляют менеджеры и в которых работают сотрудники.

На Западе иерархия сегодня является доминирующей формой организации экономической деятельности. С этой точки зрения определение экономики как рыночной может ввести в заблуждение, ведь оно не вполне отражает суть происходящего.

Среди экспертов есть разные мнения о том, как будет развиваться ситуация дальше. Одни считают, что технологический прогресс приводит к тому, что экономика уходит все дальше от модели рынка и движется в сторону все более сложных иерархий. Другие эксперты считают, что цифровые технологии направят экономику в прямо противоположное русло.

Автор приводит такие размышления. Форма организации экономической деятельности зависит от того, какие затраты преобладают, производственные или так называемые координационные (затраты на координацию различных действий на рынке). Когда вторая группа издержек ниже, чем первая, людям становится выгоднее создавать товары и продавать их друг другу (формировать рынок). Если же наблюдается обратное, то выгоднее организовывать иерархию.

Важно учесть еще два фактора: сложность описания продукта и специфичность актива. Чем больше информации требуется, чтобы произвести транзакцию, чем более сложен сам продукт, тем выше будет первый показатель.

дугт, то предпочтем работать с единственным поставщиком в формате иерархических отношений. Если же речь идет о продуктах с простым описанием, мы предпочитаем формат рынка, когда есть возможность выбрать одного поставщика среди нескольких.

Специфичность актива определяется тем, насколько его ценность при использовании в определенной транзакции выше, чем при другом его применении. Специфичность актива может проявляться в разных формах. Например, некоторые активы могут устаревать, поэтому являются специфичными во времени, другие зависят от компании (скажем, навыки работы с конкретным оборудованием) и т.д.

Некоторые эксперты считают, что прогресс в цифровых технологиях приведет к тому, что специфичность активов во многих сферах деятельности будет снижаться. И в результате вместо организации работы в форме иерархии начнется смещение в сторону модели рынка.

По мнению автора, платформы для обмена – это новая структура для организации экономической деятельности, интересный гибрид рынка и иерархии, который знаменует переход от управленческого капитализма XX века к коллективному капитализму XXI-го.

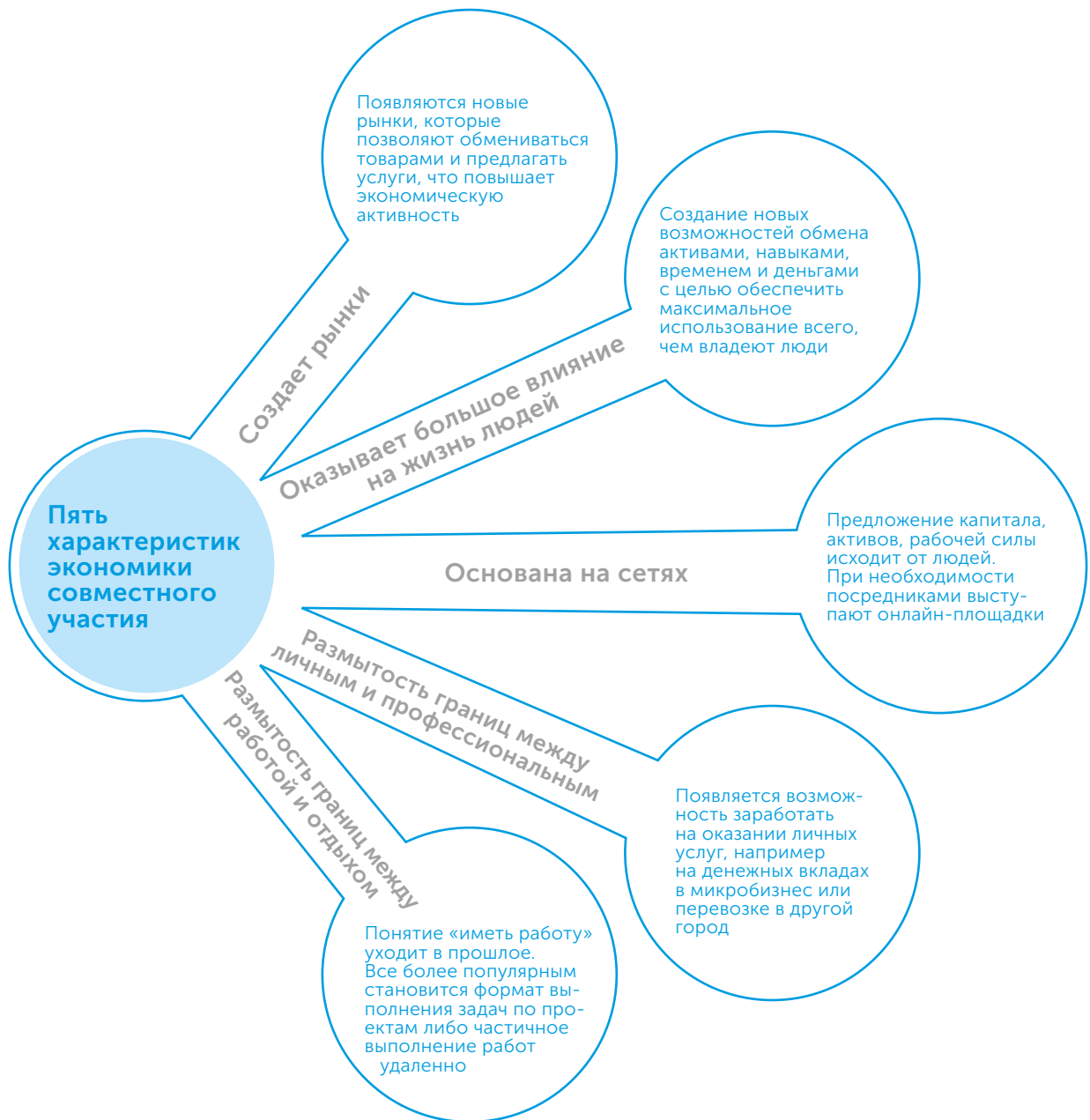
## Последствия sharing economy

Как именно коллективный капитализм изменяет нашу повседневную реальность? Прежде всего, он создает новые возможности для заработка. К примеру, на платформе Etsy люди могут продавать вещи, созданные их руками. Для многих пользователей это становится небольшой прибавкой к доходу, но есть и такие, кто смог радикально изменить свою жизнь благодаря этому ресурсу. Например, бывшая сотрудница копи-центра, заработавшая на продаже шарфов более \$140 тыс. за год, или программист, который начал создавать и продавать мебель.

Сайты, подобные Etsy, помогают микро-бизнесу мгновенно стать глобальным, охватить

## У капиталистической экономики есть как минимум два способа организации деятельности: рынок и иерархия

Когда мы имеем дело с продуктами со сложным описанием, это повышает координационные затраты и, как следствие, делает более привлекательными иерархии. Другими словами, если мы хотим приобрести сложный про-



огромную аудиторию из разных стран. Некоторые компании начинают на Etsy и, достигнув больших оборотов, создают собственные сайты.

Еще один пример – платформа Turo, которая позволяет сдать и взять в аренду автомобиль, принадлежащий кому-то из местных жителей, на короткий срок. Как и в случае с Airbnb,

большинство пользователей использует платформу, чтобы получить дополнительную прибыль со своего актива. Но существуют и исключения. В 2013 году некий Дэвид стал клиентом Turo, предложив в аренду свой грузовик, который он собирался продавать. Однако этот опыт был настолько позитивным, что он купил еще

## Стоит задуматься

Какими платформами вы уже пользуетесь?

1 Как экономика совместного участия влияет на вашу сферу деятельности?

2 Являются ли платформы **вашими конкурентами**?

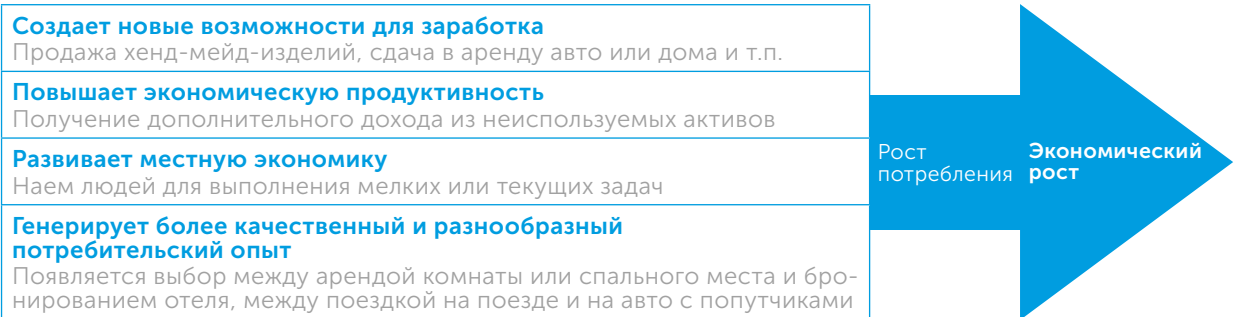
## Следует сделать

1 **Использовать платформы** для частичного или полного аутсорсинга задач

2 Попробовать **спрогнозировать изменения**, которые ждут вашу сферу через 10 лет

3 **Проанализировать возможности**, которые открывает перед вами экономика совместного участия

## Что меняет коллективный капитализм?



несколько подержанных машин и тоже выставил их на Turo. В 2014 году у него было уже шесть машин и он зарабатывал несколько тысяч долларов в месяц, сдавая их в аренду.

Проблемы с парковкой своего «автопарка» он решает с помощью другой платформы – SpotOn, соединяющей тех, кто нуждается в паркоместах, с теми, у кого есть свободные.

Очевидно, что люди, подобные Дэвиду, способствуют развитию местной экономики. Он нанимает механика, чтобы следить за состоянием своих машин, делится частью своей прибыли с теми, кто предоставляет ему парковочные места, и т.д. И такая модель становится тенденцией во многих странах. Например, только в США количество микробизнесов, в которых работает один человек, выросло с 18 млн в 2003 году до 23 млн в 2013-м.

Также экономика совместного участия помогает повысить экономическую продуктивность. Человек, у которого есть свободная комната, владеет активом, который не используется в полную силу. С помощью платформ вроде Airbnb этот актив можно превратить в источник дополнительной прибыли. А если у вас есть деньги на счету, вы можете увеличить экономическое влияние своего капитала, выдав небольшой кредит малому бизнесу. Таким образом, то, чем вы владеете, может приносить дополнительную пользу.

Еще одним последствием распространения платформ для обмена является генерация нового потребительского опыта, более качествен-

ного и разнообразного. Скажем, раньше отели предлагали гостям услуги примерно одинакового формата – комнату с кроватью, как правило, с телевизором и ванной, обычно рассчитанную на двух человек. Airbnb и другие подобные ему сайты существенно расширили количество вариантов. Можно найти не комнату в доме, а трейлер, комнату без кровати или с необычной кроватью и т.д. Couchsurfing предлагает просто переночевать на диване, OneFineStay – арендовать роскошные дома с исключительным сервисом, Kozaza – традиционные корейские жилища, китайская платформа Tujia – корпоративные апартаменты.

Одним словом, предложение становится все более разнообразным, а это приводит к росту потребления. Это не означает, что из-за появления sharing-платформ отели прогорят, одно из исследований показывает: в Техасе после увеличения предложения квартир на Airbnb на 10% бронирование номеров в отелях снизилось всего на 0,34%. Поэтому можно утверждать, что расширение предложения приводит к росту потребления – и к экономическому росту. Если вспомнить известную метафору с пирогом-рынком, то появление платформ привело не к нарезанию того же пирога на куски другого размера, а к увеличению размера самого пирога.

Появление платформ приводит не к изменению размера рыночных долей игроков, а к расширению рынка

## Будущее работы

Как уже отмечалось выше, экономика совместного участия позволяет людям начать



К 2020 году только в США количество людей, работающих под заказ, увеличится на 4 млн

собственный маленький бизнес, масштабы которого (а также количество затрачиваемого времени) определяют они сами. Типичный пример – водители Uber. Их оценивают с помощью рейтинга и в некотором роде управляют ими, направляя по вызову в те или иные районы города. Однако при этом водители являются микропредпринимателями: каждый из них сам платит за бензин и ремонт, отвечает за состояние своей машины. По опросу, проведенному в 2015 году, две трети водителей видят себя независимыми подрядчиками, а не сотрудниками.

Сам Uber – это не иерархическая организация, а технология, платформа, которая соединяет водителей и пассажиров точно так же, как Airbnb помогает хозяевам жилья и гостям найти друг друга.

Понятия трудоустройства и работы с появлением экономики совместного участия начали размываться. Новому миру коллективного капитализма нужны новые определения. Будущее наступило раньше, чем появилась законодательная база для него. По оценке компаний Emergent Research и Intuit, только в США

новых талантов. Измерить масштаб этого явления бывает непросто, ведь иногда речь идет не о работе на полный день, а об аутсорсинге лишь отдельных участков деятельности и задач. Платформы открывают новые возможности для аутсорсинга, позволяя поручить кому-то отдельные части работы разной сложности и объема. Сегодня мы все чаще наблюдаем аутсорсинг не только производства, но и услуг. И в будущем этот процесс станет еще заметнее.

Мы движемся к экономике, где значительная доля работ будет разделена на части. Их будут выполнять люди из разных стран в свое свободное время или через онлайн-платформы. Многие услуги будут предоставлять фрилансеры, которые представлены на нескольких платформах, либо так называемые генералисты – люди, которые являются специалистами в нескольких сферах одновременно.

Во второй половине XX века большинство жителей развитых стран работали полный день на одном месте. Потерять работу для них означало сидеть без дела до тех пор, пока не найдут новую. В современных условиях между полным трудоустройством и безработицей есть масса

промежуточных вариантов: микропредпринимательство, фриланс, одиночные заказы и т.д.

Автор цитирует сенатора Уорнера, который в интервью USA Today сказал о поколении 20-летних: когда они встречаются, то спрашивают не «где ты работаешь?», а «над чем ты сейчас ра-

ботаешь?». Идеал прошлого века – «иметь работу» – отходит в прошлое.

Компаниям, организациям местного самоуправления и государственным институциям необходимо осознавать, как изменяет мир экономика совместного участия. И двигаться в ногу с этим трендом, вместо того чтобы пытаться его затормозить. В конце концов, коллективный капитализм открывает немало возможностей и способен стать тем фактором, который поможет вам реализовать свой потенциал в полной мере ●●

## Расширение предложения приводит к росту потребления – и к экономическому росту

уже есть 3 млн человек, работающих по модели «под заказ». И их количество вырастет как минимум до 7 млн уже к 2020 году.

Автор считает, что экономика совместного участия приведет к трансформации тех форм работы, которые сегодня используются в государственном и частном секторе. В частности, изменения могут происходить в направлении офшоринга и аутсорсинга.

Компании давно используют эту практику, задействуя рабочую силу в других странах, чтобы снизить издержки и получить доступ к пулу