

Джефф Хау. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса

Краудсорсинг основан на одной простой идее: коллективный разум более продуктивен, чем отдельный, даже самый гениальный человек. Повсеместное распространение Интернета и желание огромного числа людей решать сложные задачи дают возможность каждой компании использовать потенциал энтузиастов из самых невероятных уголков планеты. Стоит это недорого, а то и вовсе ничего, а качество решений зачастую бывает гораздо выше, чем при заказе у профессионалов. В книге вы найдете инструкцию по эксплуатации этого бесценного бизнес-инструмента.

Джефф Хау. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. М.: [Альпина Паблицер](#), 2012 г. – 296 с. (впервые на английском языке книга вышла в 2008 г.)



Введение

Джейк Никелл и Джейкоб Дехарт в 2000 г., бросив колледж, запустили сайт [Threadless.com](#). Их бизнес-план гласил: «Люди предоставляют рисунки для крутой футболки. Пользователи выбирают лучший из них. Победитель получает бесплатные футболки со своим рисунком, все остальные футболки покупают». В 2006 г. (последний год, за который у меня имеются данные о продажах Threadless) компания получила \$17 млн дохода.

В конце 2005 г. Pew Internet & American Life Project в рамках проекта «Интернет и американская жизнь» провел исследование, которое называлось «Юные создатели и потребители контента». Оно включало в себя опрос более 1100 американцев в возрасте от 12 до 17 лет. Результаты показали, что среди юных пользователей Интернета больше создателей контента, чем простых потребителей. Тогда было принято считать, что телевидение создало поколение потребителей, отличающееся поистине беспрецедентной пассивностью. Но цифры говорили об обратном. В своей книге [Третья волна](#) Тоффлер предсказывал, что со временем люди станут осуществлять гораздо больший контроль над производством потребляемых ими товаров. Тогда, в 1980 г., это было похоже разве что на плохой научно-фантастический роман. Но с позиции 2005 г. можно смело сказать, что это было потрясающим пророчеством.

На сцену выходил контент, создаваемый любителями. Небольшое изучение вопроса показало, что любители вносят беспрецедентный вклад и в развитие наук. Прослеживается одна и та же динамика: низкая стоимость производства, избыток невостребованного таланта и творческого потенциала, а также развитие виртуальных сообществ энтузиастов-единомышленников. В июне 2006 г. я опубликовал в журнале Wired рассказ, где дал название этому феномену – *краудсорсинг*.

Начало краудсорсингу было положено движением за открытые исходные коды в программном обеспечении (ОПО). Разработка операционной системы Linux доказала, что сообщество коллег-единомышленников способно создать лучший продукт, чем гигантская корпорация типа Microsoft. Зачастую правильно организованный общественный труд оказывается более результативным, чем

труд корпоративный. При наличии определенного набора условий «толпа» (crowd (англ.) – толпа, народ, множество, масса, группа, компания, группа людей) практически всегда превзойдет любое число штатных сотрудников — факт, который компании начинают осознавать и все чаще брать на вооружение.

В случае краудсорсинга никто не знает, что у вас нет научной степени в области органической химии, вы никогда профессионально не занимались фотосъемкой и не брали уроков художественного мастерства. Краудсорсинг обладает способностью формировать некую совершенную меритократию. Уходят в небытие такие категории, как происхождение, раса, пол, возраст и квалификация. Остается лишь качество самой работы. Отметая все соображения, кроме качества, краудсорсинг функционирует на основе самого оптимистичного из всех допущений: каждый из нас обладает гораздо более широким, более сложным спектром способностей, чем те, которые мы в настоящее время можем реализовать в рамках современных экономических структур.

Краудсорсинг показал, что, вопреки общепринятым взглядам, люди участвуют в краудсорсинговых проектах за малые деньги или вообще бесплатно и при этом неутомимо трудятся, несмотря на отсутствие материального стимула. Участие в проектах было обусловлено комплексным набором мотиваций, включая желание создать нечто во благо более обширного сообщества пользователей, а также просто удовольствие от упражнения в ремесле, которым они превосходно владеют. В контексте краудсорсинга *сотрудничество* и есть самая высокая награда.

Краудсорсинг совершил радикальный переворот в работе многих отраслей. Это в первую очередь относится к областям, связанным с активным информационным обменом. И поэтому не вызывает удивления, что некоторые считают, будто от него больше беды, чем проку. По мере того как этот феномен разрастается и набирает силу, все больше людей различных профессий оказываются под угрозой увольнения.

Аналогичным образом краудсорсинг ускоряет глобализацию труда и нарушение экономических связей, которое мы наблюдаем в аутсорсинге. Сети все равно, где вы находитесь: на другом конце улицы, в другом городе или на другом конце света, — если вы можете оказать услугу, разработать продукт или решить проблему, то получаете эту работу. Оказывается, земля более *плоская*, чем мы думали (подробнее см. [Томас Фридман. Плоский мир 3.0. Краткая история XXI века](#)).

Часть I. Как мы сюда попали

Глава 1. Расцвет любительства

В Америке действует «теневая» рабочая сила. Люди активно занимаются разнообразной работой, например, изготовления модных аксессуаров для автомобилей или переводом произведений малоизвестных французских романистов XIX века. Все эти люди до недавних пор рассматривались как дилетанты, любители. Однако, все чаще любители успешно теснят профессионалов в самых различных областях деятельности, будь то компьютерное программирование, журналистика или научные исследования. Энергия любителей, их приверженность выбранному делу генерируют топливо для краудсорсинга.

В эпоху активного интернет-взаимодействия требуется более гибкое определение понятия «любитель». В последнее время количество и качество любительских работ настолько возросло, что необходимо ввести в оборот новое понятие — «профессиональные любители (pro-am)». Краудсорсинг становится привлекательным как для дипломированных, так и для недипломированных специалистов. Ситуация с однозначным толкованием этого явления усложняется еще и тем, что некоторые проекты, реализуемые в рамках краудсорсинга, оплачивают вклад участников (как, например, [iStock](#)), а некоторые — нет ([Википедия](#)). Однако у всех них есть два общих признака: деньги для участников проектов не являются главным мотивирующим фактором и общему делу они посвящают свое свободное время. То есть в занятия любимым делом они вкладывают нереализованный потенциал.

Если раньше мы проводили свободное время в боулинге или за игрой в бридж, то теперь большую часть времени тратим на ведение блогов, написание отзывов и т.п. (Как про меня написано. Двадцать лет назад я профессионально играл в бридж, а сегодня веду блог. — *Прим. Багузина.*)

Сегодня складывается ситуация, когда все больше студентов, специализирующихся в той или иной дисциплине, находят работу не по своей основной специальности. Очень мало выпускников,

изучающих фундаментальные науки, будут дальше заниматься «чистой наукой», а выпускник факультета химии вполне может стать инвестиционным банкиром или консультантом по вопросам управления. И совсем не важно, что по специальности он — химик. Просто ему удастся применить в жизни навыки и знания, полученные в свое время на *факультативных* занятиях.

Глава 2. Такое простое начало

В августе 1991 г. финский студент, изучающий информатику, по имени [Линус Торвальдс](#) опубликовал сообщение на доске объявлений онлайн-форума: «Я занимаюсь написанием свободной операционной системы. Я бы хотел узнать, какие функции нужны большинству людей». Торвальдс начал писать свою собственную систему, в дальнейшем названную Linux. В течение следующих двух лет было предложено несколько тысяч кодов с целью улучшения Linux. Чем лучше становился Linux, тем больше людей пользовались им, и чем больше людей дорабатывали систему, тем быстрее она улучшалась: образовался круг доброжелателей, который поддерживал работу над Linux на головокружительной скорости.

Что делает движение ОПО таким эффективным? Это возможность множества людей внести свой вклад в общее дело. При достаточном количестве глаз все ошибки оказываются мелкими.

Движение ОПО вышло за рамки прогнозирования. Это и хорошо известная Википедия, и проект краудсорсинга в области патентного права в США: вместо ограниченного числа экспертов, заключение на патентную заявку дает любой желающий.

Глава 3. Быстрее, дешевле, умнее, проще

Демократизация средств производства

Издавна существовали производители и потребители, и их роли были четко распределены. Благодаря Интернету и падению стоимости кремниевых кристаллов грань между производителями и потребителями начала размываться. А облегчившийся доступ к средствам производства предоставил «толпе» такие возможности, которые долгое время считались доступными только производственным компаниям. СМИ, издательская деятельность, киноиндустрия, фотография, музыка — авангард этого движения. Получив доступ к сравнительно дешевому оборудованию, удобному программному обеспечению и практически бесплатному продвижению на рынок, люди предлагают свои продукты к продаже.

В последние годы в СМИ и сфере развлечений сформировался «параллельный» мир. Подростковые стишки на MySpace, читательские рецензии на Amazon.com — все эти творческие порывы людей объединяет термин *пользовательский контент*. Большая часть из всего транслируемого подпадает под понятие «разговорной однодневки». Но часть пользовательского контента — это творения талантливых людей, внезапно получивших открытую площадку для самореализации.

По моим грубым подсчетам, к февралю 2008 г., на YouTube уже было размещено около 80 млн. видеороликов. Если хотя бы 1%, или 800 000 видео, может конкурировать с некоторыми телевизионными программами, выдающими себя за развлекательные, то становится понятно, почему продукт, выложенный в Сети, приобретает устойчивую популярность. Интернет-видео, конечно, не заменит телевидение или кинозалы, но оно будет продолжать оттягивать на себя все больше «рекламных» долларов и привлекать все большее внимание потребителей.

Весной 2007 г. YouTube объявил, что будет выплачивать самым популярным участникам, чьи видеоролики насчитывают более одного миллиона просмотров, часть дохода от рекламы. Это — убедительный показатель того, что «параллельный мир» активно наступает и в обозримом будущем индустрия развлечений будет, по крайней мере частично, передана на аутсорсинг «толпе».

Глава 4. Взлет и падение фирм

Интернет способствовал формированию новых сообществ, но в последние несколько лет таким компаниям, как Yahoo и MySpace, назовем пока два примера, удалось преобразовать активизацию «сетевое взаимодействие» в коммерческие продукты. Чем еще может считаться интернет-реклама, как не монетизацией виртуального блошиного рынка?

С одной стороны, YouTube — это небольшая компания. До того, как ее купил Google, штат включал 67 сотрудников. С другой стороны, YouTube — достаточно крупная компания. На момент ее приобретения она оценивалась в \$1,65 млрд. Google ни цента не заплатил за профессиональные

знания, которыми обладали сотрудники. Он заплатил за миллионы пользователей сайта, которые создавали и размещали на YouTube свои видеоролики, и за трафик, который они обеспечивали сайту. Попросту говоря, заплатил за приобретение сообщества — людей, использующих сайт.

В начале 2007 г. в «Википедии» работало всего пять сотрудников. В отличие от «Британики», в написании которой участвовало более 4000 оплачиваемых авторов и около 100 занятых полный рабочий день редакторов. В приведенных примерах сообщества фактически подменяют собой корпорации.

Несмотря на безраздельное господство на протяжении всего XX в., традиционная корпоративная структура все же артефакт промышленной революции. Основная задача компании, как отметил в своем эссе [Природа фирмы](#) в 1937 г. британский экономист, нобелевский лауреат Рональд Коуз, заключается в снижении операционных издержек. Фирма, по его мнению, зарождается в тот момент, когда для нее становится более эффективным производить товар самостоятельно, а не заключать контракты с поставщиками на его приобретение. Фирма будет продолжать расти до тех пор, пока не начнет прогибаться под собственной тяжестью, после чего ей снова станет дешевле передать выполнение работы стороннему исполнителю. Этот тезис не потерял своей актуальности и сегодня.

Появление Интернета внесло существенные изменения в способы ведения бизнеса, а вместе с этим изменилась природа компании.

Часть II. Где мы сейчас

Глава 5. Самое универсальное качество

В 1995 г. профессор Калифорнийского технологического института Скотт Пейдж работал над компьютерной моделью, в которой искусственные агенты — небольшие компьютерные программы, взаимодействующие между собой согласно правилам, прописанным в программе, — пытаются найти пути решения некой сложной проблемы.

Результаты исследований легли в основу постулата Пейджа, который звучит следующим образом: «При решении проблем разнообразие может быть не менее, а то и более важно, чем индивидуальные способности». Пейдж пишет, что при определенных условиях «группа талантливых и отличающихся друг от друга индивидов более эффективно решает задачи, чем группа гениев, мыслящих одинаково». В основе вывода Пейджа лежит его заключение, что люди с большими способностями составляют, как правило, гомогенную группу.

Они более эрудированы, чем представители «толпы», однако их эрудиция носит узконаправленный характер. Разнообразие — важнейший компонент краудсорсинга. Коллективный разум — форма группового сознания. Мы наблюдаем за действием коллективного разума, например, в ходе избирательных кампаний, когда миллионы отдельных голосов в итоге приводят к единому решению.

Взаимодействие краудсорсинга с коллективным разумом принимает в обществе три основные формы. Первая форма — это рынок прогнозов, на котором инвесторы приобретают «информацию о будущем», связанную с ожидаемыми результатами. Например, лучший аналитический срез в преддверии президентских выборов в США в 2008 г. был получен не посредством традиционных опросов, экспертных оценок, а благодаря диаграммам в Интернете, демонстрировавшим «стоимость» кандидатов на фьючерсном рынке Intrade.

Вторая форма взаимодействия с коллективным разумом — краудкастинг или решение конкретных проблем посредством общения в Сети. Например, InnoCentive. На нее работает рассредоточенная группа из 140 000 ученых, которые решают проблемы компаний из списка Fortune 500. Третья форма — «столкновение идей». Это своеобразный мозговой штурм в Сети.

Краудсорсинг уходит своими корнями в базовый эгалитарный принцип: каждый человек обладает знаниями и талантами, которые могут оказаться востребованными другими людьми. В более широком смысле краудсорсинг предполагает формирование связей между людьми. Философ XVII в. Мишель де Монтень писал: «В мире никогда не существовало двух одинаковых мнений, как не существует двух одинаковых волос или зерен. Самым универсальным качеством является разнообразие».

Экономиста Фридриха Августа фон Хайека часто вспоминают, и не всегда добрым словом, как теоретика, взгляды которого сформировали основу политики свободного рынка Маргарет Тэтчер и

Рональда Рейгана. Он родился в Вене на рубеже XIX и XX вв. Хайек верил, что рынок — очень эффективный механизм, который в одиночку в состоянии регулировать всю экономическую деятельность (см., например, [Фридрих Хайек. Дорога к рабству](#)). Хайек писал,

что каждый член общества может владеть лишь малой частью знания, которым обладает общество в целом. Исходя из этого, каждый человек не может знать всех фактов, на которых основывается деятельность общества. «Цивилизация основывается на факте, что мы получаем выгоду от знаний, которыми другие не обладают. И одним из способов, которым цивилизация помогает нам преодолевать это ограничение на уровне индивидуального знания, является... не приобретение новых знаний, но использование знания, которое уже известно и широко распространено среди людей».

Хайек даже представить себе не мог, что объединить и использовать рассредоточенную по всему миру информацию людям поможет Сеть.

Нед Гуллей, работающий в компании Mathworks, известной по MATLAB, пишет: «Мы все изучали историю, в которой все великие люди, например, Наполеон, — это некие воины-одиночки. Но в реальности все обстоит намного сложнее. Жизнь — это взаимодействие между теми, кому по силам сделать скачок, и теми, кто работает над улучшениями. В нашем конкурсе участвуют гениальные люди. В традиционных конкурсах, когда один из участников находит наилучшее решение, его признают победителем только потому, что этот отдельно взятый участник гениален. В конкурсе MATLAB принять участие и улучшить уже полученный код могут все. И сделают то, что не в состоянии сделать один человек».

В 2004 г. Джеймс Шуровьески опубликовал книгу [Мудрость толпы](#). Название книги — тонкий намек на книгу Чарльза Маккея, написанную еще в 1841 г. Его [Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы](#) — суровое обвинение в стадном инстинкте, который способен привести к катастрофе, подобной голландской «тюльпаномании» 1630-х гг., когда цена на цветочные луковицы выросла в десятки раз и ими торговали на бирже. «Мудрость толпы» содержит множество убедительных примеров, подтверждающих, что толпа мудрее, чем самый умный человек из нее.

На деле же нет никакой мудрости «толпы», это выражение только вводит в заблуждение. Толпа предполагает группу людей, действующих заодно. В отличие от коллективного разума, который процветает в прямой зависимости от разнообразия людей, объединенных в группу, и их возможности высказать личное мнение.

В телевизионной игре «Кто хочет стать миллионером?» эксперты превосходно справляются со своей работой, предлагая 65% правильных ответов. Но зал ушел далеко вперед, угадав правильный ответ в 90% случаев.

Глава 6. Знания «толпы»

Профессор Школы менеджмента им. А. Слоуна при Массачусетском технологическом институте Томас Мэлоун в своей книге «Будущее рынка труда» рассказал об эксперименте в компании Intel, целью которого было определение количества чипов, которые необходимо произвести в те или иные месяцы. Благодаря результатам, полученным на рынке прогнозов, компания достигла 99%-ного уровня эффективности производства, намного превзойдя показатель, которого Intel добивалась, когда использовала при планировании традиционные методы.

Проблема заключается в том, что виртуальным рынкам прогнозов сегодня не хватает ключевого элемента — реальных денег, поскольку это стало бы нарушением запрета на азартные игры. Рынки прогнозов страдают от тех же напастей, что и настоящие фондовые рынки: прихотей инвесторов, «информационных атак», пузырей. Большим препятствием на пути создания рынка прогнозов, особенно в небольших компаниях, является то, что уровень точности в фьючерсной торговле находится в прямой зависимости от числа трейдеров. Как выяснили в компаниях HP и Google, убедить как можно большее количество сотрудников принять участие в работе внутреннего рынка прогнозов совсем непросто.

Глава 7. Что создает «толпа»

Краудсорсинг — это большое исключение из правил. Дайте фотоаппарат сотне человек, и вы получите 99 размытых картинок и один потрясающий (или, что для нас важнее, пригодный для

продажи) кадр. Сущность краудсорсинга в креативной деятельности состоит в том, чтобы отыскать «самородок» в груди «отвала». В этом тоже есть свои сложности. «Толпа» должна быть, с одной стороны, разнородной, а с другой — подкованной в определенной области, будь то наука или фондовый рынок. И внутри этой «толпы» не должно быть взаимодействия.

Поскольку краудсорсинг избегает традиционных форм компенсации — как правило, финансовых вознаграждений не существует или они номинальные, — именно социальное окружение создает контекст, в котором имеет значение сама работа. Лучшие идеи, независимо от формы их выражения, ведут к повышению статуса авторов. Остальные, естественно, стремятся соответствовать или превзойти стандарт, установленный самыми талантливыми представителями — эта тенденция позволяет расти качеству работы всего сообщества.

Отклик толпы временами оказывается настолько велик (например, 2 млн. фотографий на iStock или 80 млн. видеороликов, загруженных на YouTube), что задача сортировки контента начинает требовать такие масштабы, что ее становится возможным решать только огромным штатом сотрудников. К счастью, самый замечательный фокус, на который способна «толпа», состоит в том, что она сама, и есть наилучший фильтр. Для себя самой.

Глава 8. Что думает «толпа»

Все, что вы захотите узнать о краудсорсинге, можно найти в вечерних передачах по вторникам и средам на телеканале Fox. Именно тогда показывают телешоу «Американский идол», невероятно популярный конкурс исполнителей. На сцене выступают некоторые из наиболее (и наименее) талантливых эстрадных певцов, див и рокеров, а зрители решают, кто из них лучший. Каждый сезон тысячи претендентов на участие в шоу прослушивает коллегия из трех авторитетных судей, и после предварительного отсева в дело вступают зрители. Телешоу «Американский идол» искусно реализует два самых существенных фактора краудсорсинга: «толпа» обеспечивает телешоу и «творческие таланты», и проницательную оценку их способностей.

В финале шестого сезона общее число проголосовавших по телефону зрителей достигло 80 млн. Саймон Фуллер не был первым предпринимателем, который заинтересовал аудиторию с помощью такого приема, как голосование, но ему принадлежит открытие, что потребители страстно желают осуществлять больше контроля над тем, что можно было бы в общих чертах назвать «производственным процессом». Сегодня у населения есть возможность голосовать по любому поводу.

Вынесение решений методом голосования представляет собой одну из форм краудсорсинга. Количество предложенных пользователями идей оказывается настолько велико, что отфильтровать их не под силу никому, кроме самих пользователей. Например, если я начну поиск фотографий на сайте iStockphoto с помощью ключевого слова «доктор», то получу более 10 000 результатов. К счастью, они уже классифицированы по «рейтингам» и «загрузкам». Видеохостинг YouTube использует аналогичную комбинацию «просмотров» (число людей, посмотревших видео) и рейтингов.

В действительности общественный фильтр является настолько могучей силой, что коллективные решения миллионов пользователей Интернета берутся за основу всеобъемлющей системы классификации огромного количества информации, которой располагает Всемирная паутина.

Краудсорсинг — это массовый бизнес. И вполне соответствует тому, что сегодня называется [законом Старджона](#). Согласно этому закону, 90% всего (и, в том числе, генерируемого пользователями контента) представляет собой сущий мусор. С другой стороны, закон Старджона говорит и о том, что 10% всего не является мусором, а несколько меньший процент — вообще отличного качества. Воспользовавшись краудкастингом, например, вы объявляете о своей проблеме, и ваши шансы найти решение увеличиваются в зависимости от количества людей, к которым вы направили свое обращение.

Отсюда вытекает правило интерактивных медиа — «правило 1:10:89», которое гласит, что из каждых 100 человек на данном сайте один что-то реально создает, другие 10 голосуют за то, что он создал, а остальные 89 являются пассивными потребителями созданного продукта.

Саймон Ковелл, один из судей телешоу «Американский идол» работает в студии звукозаписи Sony BMG, которая подписывает с участниками контракты на запись. Победитель каждого сезона получает в награду «джекпот» в виде контракта на \$1 млн, но настоящими победителями является Sony BMG.

С. Ковелл как-то заявил, что его «единственным интересом в участии в «Идоле» было получить средство для выпуска записей». Весьма хитроумная стратегия. Дело не только в том, что само шоу выступает в роли рекламного канала с доступом к одной из самых крупных, отличающихся постоянством аудиторий в истории телевидения. Но и в том, что голосование обеспечивает Ковеллу точнейший критерий потребительского спроса на певческие таланты. В свете вышесказанного «Американский идол» не телешоу, а крупнейшая фокус-группа в истории. Потребление — это логическое завершение процесса краудсорсинга, а голосующие — это будущие покупатели.

Краудсорсинг — все еще зарождающийся феномен. И в то же самое время следует помнить, что краудсорсинг уже стал господствующей силой в нашей культуре. Способность «толпы» действовать в качестве фильтра делает возможным существование таких бизнес-компаний, как iStockphoto. Тот же самый принцип используется и в более широком смысле: наше коллективное суждение является главной действующей силой, распоряжающейся Интернетом. Поисковая система Google передала полномочия определять важность информации, будь то статья в газете или запись в блоге, в руки «толпы» (подробнее см. [Алгоритм ссылочного ранжирования PageRank](#)).

Несмотря на то что PageRank является, возможно, наиболее распространенной системой использования коллективных суждений «толпы» в качестве организационного аппарата, это далеко не единственное воплощение этой идеи. И Amazon, и Netflix используют информацию, генерируемую «толпой», для предоставления рекомендаций по книгам и фильмам для своих заказчиков. Для этого явления есть даже свой термин — «совместная фильтрация».

В последнее время фильтрация вышла далеко за пределы поисковых технологий и электронного бизнеса. Интернет-сообщество все чаще использует теги для классификации контента. Такая детальная классификация называется еще [фолксономией](#). Преимущества фолксономии не отличаются от многих других приложений краудсорсинга: она делает изначально непосильную задачу выполнимой.

Глава 9. Что финансирует «толпа»

Во всех ранее описанных случаях краудсорсеры мобилизовали избыточные возможности «толпы». В противоположность этому так называемое «финансирование с миру по нитке», или краудфандинг, не зависит от знаний, творческой энергии и взглядов широких кругов населения. Здесь речь идет о привлечении их долларов, фунтов и песо. И тем не менее у краудфандинга больше общих черт с краудсорсингом, чем покажется на первый взгляд. Во-первых, здесь радикально меняется организация существующей сферы деятельности. Во-вторых, сокращается число иерархических звеньев ввиду непосредственной связи людей, которые владеют деньгами, с людьми, которым они нужны. При этом краудфандингу присущ тот же общий демократический импульс, который отличает краудсорсинг.

Идея краудфандинга не нова. Он существует как оплот американской политической системы с тех пор, как политики начали заигрывать с избирателями. Сбор средств на политические цели через Интернет впервые набрал обороты в 2000 г., а к циклу президентских выборов 2008 г. Барак Обама сумел поставить это дело на широкую ногу, собрав около \$272 млн. с более двух миллионов по большей части мелких доноров.

Часть III. Куда мы идем

Глава 10. «Толпа» завтрашнего дня

Марк Пренски, писатель и разработчик видеоигр, придумал для поколений, достигающих совершеннолетия в эпоху Интернета, термин «цифровые аборигены». Всех остальных он окрестил «цифровыми иммигрантами». Мы, будучи последними, часто не способны освоить непостижимые навыки аборигенов. Возвращенные на социальных медиа, непрерывно сидящие в Интернете и активно использующие сотовые телефоны с видеокамерой, цифровые аборигены способны сосредоточиться одновременно на нескольких проектах, легко и непринужденно сотрудничают с незнакомыми людьми и, что особенно важно, создают медиа с таким же энтузиазмом, с каким предыдущие поколения потребляли их. Это поколение краудсорсинга, демографическая группа,

идеально приспособленная к будущему, в котором онлайн-сообщества вытеснят обычные корпорации.

В 2005 г. научно-исследовательский центр Pew опубликовал данные исследования «Юные создатели и потребители контента». Исследование показало, что больше половины молодых людей в возрасте от 13 до 19 лет, имеющих доступ к Интернету, не просто бродят по Сети, а активно занимаются ее информационным наполнением.

Генри Дженкинс, автор книги «Конвергенция культуры: Столкновение старых и новых средств массовой информации» пишет: «Для культуры прямого участия характерны относительно низкие барьеры для художественного выражения и гражданского участия, сильное стремление к творчеству и желание поделиться с другими результатами своей творческой деятельности, а также своего рода неформальное наставничество, которое выражается в передаче более опытными пользователями своих знаний новичкам».

Куда важнее потрясающих компьютерных навыков, которые демонстрируют цифровые аборигены, их социальное поведение, для которого характерно сотрудничество, бесплатный обмен, креативность в самых разнообразных проявлениях — именно то, чем силен краудсорсинг.

«То, что дети делают на MySpace, — вырезают и вставляют, дают ссылки и пересылают — весьма интересно с творческой точки зрения, — говорит антрополог Мими Ито, занимающийся исследованием взаимодействия детей с новыми медиа. — Но не думаю, что дети, которые участвуют в данном процессе на этом уровне, считают себя создателями медиаконтента. Они просто таким образом тусуются».

Эти черты, безусловно, радикально изменят рабочие места, когда нынешние дети вступят в трудоспособный возраст, лет этак через пять-десять. Писатель и разработчик игр Марк Пренски даже утверждает, что цифровые аборигены возникли как результат практически постоянного воздействия на них цифровых медиа, что формирует иную, чем у цифровых иммигрантов, неврологическую модель. При посещении двух разных интернет-лагерей я провел неформальный опрос, пытаясь выяснить у каждого ребенка, когда тот впервые сел за компьютер. Дети старше 15 лет обычно отвечали, что это случилось, когда им было четыре-пять лет. Дети помладше смотрели на меня так, как будто я спросил, помнят ли они, когда впервые поели. Никто из них не смог вспомнить, когда в первый раз воспользовался компьютером или даже зашел в Интернет. В их жизни компьютер и Интернет всегда были постоянной принадлежностью быта.

Что произойдет, когда эти подростки достигнут трудоспособного возраста и начнут работать? Для начала они ускорят моральное устаревание таких стандартных корпоративных элементов, как управленческая иерархия и рабочий день с девяти до пяти.

Заключение

За два года изучения краудсорсинга я выработал несколько основных принципов, которые свел к 10 правилам.

Правильно выбирайте модель. Краудсорсинг — это не одна-единственная стратегия. Это термин, который охватывает разнообразную группу подходов, объединенных одной общей чертой: все они основаны на участии множества людей. Но характер этого участия может быть самым различным. Существует четыре основные категории краудсорсинга: коллективный разум, или мудрость «толпы» (у группы знаний больше, чем у отдельного человека); творчество «толпы»; голосование «толпы»; краудфандинг (коллективный кошелек).

Правильно выбирайте целевую группу. Хорошая новость: «толпа» — число пользователей Интернета во всем мире — насчитывает свыше миллиарда человек и постоянно увеличивается. Это означает, что, если вы хотите привлечь всего 1% от 1% от 1% всех пользователей Интернета, у вас все равно будет больше участников, чем вам требуется. Плохая новость: это должны быть именно те люди, которые вам нужны.

Правильно выбирайте вознаграждение. Самой важной составляющей успеха краудсорсинга, за редким исключением, является живое, заинтересованное сообщество. И нельзя сбрасывать с весов денежное вознаграждение.

Держите извещения об увольнении в ящике стола. Затеянные вами краудсорсинговые проекты могут провалиться, и вам придется уйти.

Немота «толпы», или принцип благожелательного диктаторства. Одно из самых великих заблуждений относительно краудсорсинга связано с предположением, что «толпа» работает самостоятельно. В действительности же самые удачные краудсорсинговые проекты обязаны своим успехом тесному сотрудничеству между сообществом и руководящими им лицами.

Упрощайте задачу и разбивайте ее на части. Необходимость поступать таким образом связана не с тем, что представители сообщества недостаточно умны, а с тем, что они занятые люди. Небольшие задания позволят участникам самим выбрать число анализируемых частей в зависимости от наличия времени и интереса.

Помните о законе Старджона. 90% всего — мусор.

Помните о 10%, «антидоте» закона Старджона. Дайте возможность народу найти в этой куче необработанных алмазов самые лучшие экземпляры.

Сообщество всегда право. Вы можете попытаться направлять работу сообщества, но в конечном итоге сами последуете за ним.

Спрашивайте не что народ может сделать для вас, а что вы для народа. Краудсорсинг работает лучше всего тогда, когда индивидуум или компания дает сообществу то, что оно хочет. Краудсорсинг предполагает удовлетворение потребностей, по Маслоу, самого верхнего яруса из иерархии потребностей. Люди соглашаются на участие, когда удовлетворяются их определенные психологические, социальные или эмоциональные потребности. Если же потребность не удовлетворяется, они участвовать не будут.