

ПОЛ МАККАРТИ

# БИЗНЕС В ИНТЕРНЕТЕ

НА ПРИМЕРЕ ИЗВЕСТНЫХ БРЕНДОВ

СИСТЕМА

**ONLINE  
GRAVITY**

Бизнес-бук

Пол Маккарти

**Бизнес в интернете на  
примере известных брендов.  
Система ONLINE GRAVITY**

«Издательство АСТ»

2015

УДК 004.7  
ББК 32.973.202

## **Маккарти П.**

Бизнес в интернете на примере известных брендов. Система  
ONLINE GRAVITY / П. Маккарти — «Издательство АСТ»,  
2015 — (Бизнес-бук)

ISBN 978-5-17-111211-0

Интернет стал главной площадкой для бизнеса, саморазвития, соц. проектов и много другого и сейчас очень важно уметь им пользоваться, поспевая за развитием технологий в этой сфере. Как раз в этом вам поможет данная книга. Онлайн-гравитация объясняет, как вы можете извлечь выгоду из лучшего понимания истинной природы Интернета и удивительной силы, которую он предлагает для улучшения вашей личной и профессиональной жизни. Профессор Пол МакКарти – ведущий специалист в области интернет-бизнеса и технологическом предпринимательстве. Он создавал инновационные проекты для IBM, NSW Government и CSIRO. Двадцатилетний опыт Пола и его исследования легли в основу книги «Онлайн-гравитация».

УДК 004.7  
ББК 32.973.202

ISBN 978-5-17-111211-0

© Маккарти П., 2015  
© Издательство АСТ, 2015

## Содержание

Предисловие	6
Вступление	9
Что такое Онлайн-гравитация?	9
Феномен	12
Почему возникает Онлайн-гравитация?	12
Возрастающая доходность	13
Какие характеристики имеет Онлайн-гравитация?	16
Неравномерное вознаграждение	16
Длинный хвост	19
Сосредоточенное потребление	19
Экспоненциальный рост	20
Конец ознакомительного фрагмента.	25

# **Маккарти Пол**

## **Бизнес в интернете на примере известных брендов. Система ONLINE GRAVITY**

© 2015 by Paul X. McCarthy

© Ген В.С., перевод

© ООО «Издательство АСТ»

\* \* \*

Online gravity by Paul X Macarthy

First published in the English language by Simon & Schuster UK Ltd, England.

Печатается с разрешения автора, издательства Simon & Schuster UK Ltd и литературного агентства Prava I Prevodi International Literary Agency.

*Посвящается Ники, Чекеру и Ренни.*

## Предисловие

Бум! Ученые полагают, что луна появилась в результате катастрофического столкновения доисторической планеты размером с Марс под названием Тея и молодой планеты Земля. Это планетарная авария, случившаяся примерно четыре миллиарда лет назад, привела к тому, что отколовшиеся фрагменты Земли и Теи унесло в космос, и позже они сформировали сегодняшнюю Луну. Глядя на глобус или карту мира, вы когда-нибудь замечали огромную дыру посередине? Глубокий Тихий океан, окруженный вулканами с обеих сторон, – так Земля пытается «залечить себя» от этого древнего удара.

Почему эти фрагменты планет объединились? Почему Луна продолжает вращаться вокруг Земли и ее не уносит в космос? Почему в нашей солнечной системе всего одно солнце и восемь планет, а не сотни и тысячи? Ответом является невидимая, почти магическая сила притяжения.

Именно эта физическая сила стала центральной идеей этой книги. В 2013 году, когда я читал удивительную книгу друга моей семьи, профессора Росса Тейлора, о том, как образовалась наша солнечная система, я тоже размышлял над вопросами, которыми задавался в течение двадцати лет в своих частных исследованиях о том, что работает онлайн, а что нет. Почему некоторые предприятия, такие как Google, Facebook и LinkedIn, пользуются колоссальным успехом, а некогда доминирующие конкуренты, такие как AltaVista, MySpace и Spoke, с трудом борются за выживание?

Для меня и для многих других людей, работающих в области технологий, вполне ясно, что Сеть работает, используя ряд правил, которые обычно содействуют определенным результатам. А потом меня осенило: это похоже на гравитацию! И физический мир, и онлайн-миры сформированы законами, которые способствуют созданию суперструктур, подобных планетам, между которыми есть большое количество пространства. Наряду с существующей физической гравитацией, у нас есть и Онлайн-гравитация.

Поскольку традиционные отрасли, – такие как СМИ, путешествия, фотография и музыка, – неуклонно поглощаются и преобразуются теми, кого я называю «гравитационными гигантами», мир все больше попадает под действие Онлайн-гравитации, и к системе добавляются новые планеты. Примеры включают в себя Планету Поиска (Google), Планету Покупок и Продаж (eBay), Планету-справочник (Википедия), Планету Социальных Сетей (Facebook), Планету Управления Отношениями с Клиентами (Sales-force) и Планету Розничной Торговли (Amazon).

В этой книге обобщены мои два десятилетия исследований этого явления. Она дает уникальное и оригинальное понимание нового набора правил, которые изменяют мир бизнеса, образования, здравоохранения и занятости населения. Используя четкие и простые примеры, она объясняет, как вы можете использовать эти идеи, чтобы обуздать невидимые силы интернета для преумножения вашего богатства, укрепления вашего здоровья и даже улучшения образования ваших детей.

Как и все писатели, я обязан великим теоретикам, которые оказали влияние на мои идеи, и постепенно я познакомлю вас с их удивительными работами. Но эта книга в наибольшей степени опирается на мой собственный опыт в качестве технологического руководителя, предпринимателя и инвестора. В течение почти десяти лет в 1990-х я проработал в IBM, где помогал развивать ранние попытки компании по освоению возможностей интернета и выявлял, что эти возможности значили для их клиентов в сфере банковского дела, развлечений и здравоохранения.

В 1995 году я побывал в компании Digital Domain в Лос-Анджелесе, в которую IBM вложила крупные инвестиции. Digital Domain является одной из ведущих мировых компаний в

цифровой анимации и визуальных эффектах для кино и телевидения. Я встретился с её генеральным директором Скоттом Россом для создания совместного предприятия в Австралии в преддверии запуска Fox Studios в Сиднее, и я помню, как меня поразил его интерес к нашей работе в интернете и как не заинтересован он был в наших планах в сфере кино! Как же он был прав.

В конце 1990-х я ушёл из IBM и возглавил технологический стартап, финансируемый венчурным капиталом, который я основал совместно со школьным другом. Нашим флагманским продуктом был EquityCafé – новаторский социальный сервис для более чем 30000 инвесторов на фондовом рынке. Руководить своим собственным стартапом – отличный шанс для изучения вещей, которые вы, как правило, уже не забудете. Это больше всего напоминает работу в прямом эфире, только 24/7. Многие из уроков EquityCafé отразились в концепции Онлайн-гравитации. Когда вы строите и управляете масштабной онлайн-службой с десятками тысяч индивидуальных клиентов, вы можете своими глазами видеть, что работает, а что нет, как люди ведут себя онлайн и что они действительно любят.

После продажи своей доли в стартапе я работал в Сиднее в качестве советника и консультанта правительства Нового Южного Уэльса. Это позволило мне увидеть широкомасштабные изменения, которые интернет оказывал на общественные сферы, такие как образование, здравоохранение и искусство. К примеру, государственные галереи, библиотеки и музеи были полностью преобразованы и перестроены в свете Онлайн-гравитации.

В рамках моих исследований в течение последних пяти лет я работал в научно-исследовательском секторе с тремя ведущими научными и научно-исследовательскими организациями: Обществом по научным и промышленным исследованиям (CSIRO), Национальной информационной и коммуникационной технологией Австралии (NICTA) и Исследовательским центром по ценным бумагам в Азиатско-Тихоокеанском регионе (SIRCA). Из этого опыта я узнал, как некоторые новые технологии, которые займут центральное место в сфере интернета в течение следующего десятилетия, такие как мобильная широкополосная связь, машинное обучение и Большие данные, способствуют динамике Онлайн-гравитации.

Я также изучил многие ведущие мировые веб-компании, включая Google, Amazon и Atlasian, и то, как они используют интернет новыми увлекательными способами, в том числе в качестве инструмента для прогнозирования и реагирования на будущий покупательский спрос и в качестве платформы для создания побочных предприятий и низкочастотного канала прямого распределения на рынок.

К счастью для нас, я обнаружил, что Онлайн-гравитация следует ряду понятных законов, которые могут привести к интересным, а иногда и неожиданным результатам. Поняв эти законы, мы сможем лучше позиционировать себя, наш бизнес и наши семьи, чтобы использовать радикальные изменения в области образования и занятости и мощь интернета в своих интересах.

Многие умные люди, компании и инвесторы уже понимают принципы Онлайн-гравитации и применяют эти знания на практике. Перед их глазами разворачивается новая эра глобальных перемен. Я надеюсь, что благодаря этой книге и вы, читатели, окажетесь в аналогичной привилегированной позиции.

Хотя интернет существует вот уже более двух десятилетий, он реализует весь свой потенциал только в последние несколько лет, чему поспособствовали два основных фактора. Во-первых, большинство людей в западном мире теперь имеют доступ к Сети. Во-вторых, система, которая нас соединяет, всегда включена, всегда находится с нами (через мобильную широкополосную связь) и работает в сто раз быстрее, чем десять лет назад. Как только у каждого появляется высокоскоростное подключение к интернету, становятся возможными разные вещи. Десять лет назад просмотр видео онлайн, который требует высокоскоростного интернета для загрузки файлов большого размера и плавного воспроизведения в режиме реального времени,

был доступен немногим. Теперь же большинство людей могут это делать, YouTube привлекает все больше внимания; вы посмотрите на его стремительный рост за последние пять лет – это удивительно. Это же касается и видеозвонков, например, через Skype.

А прямо сейчас появляется масса персональных услуг, основанных на использовании онлайн-видео, которые бы не работали пять лет назад, такие как репетиторский сервис для китайских студентов, которые хотят поступить в престижные международные университеты (ChaseFuture), приложения, которые позволяют вам посещать вашего семейного врача онлайн (Doctor on Demand), и сайты, которые позволяют стартапам и компьютерным программистам из любой точки мира кооперироваться и работать по видео (AirPair).

Все эти новые онлайн-сервисы предлагают невероятные преимущества, но технологии и интернет слишком быстро развиваются, и многие из нас обеспокоены тем, что мы не будем за ними успевать. Мы все беспокоимся о переменах, а глобальные изменения, вызванные невидимыми силами Онлайн-гравитации, довольно обширны. Знаете ли вы кого-нибудь, кто потерял работу в сфере IT, финансов или торговли? Эти и многие другие отрасли уже ощущают ее последствия. Онлайн-гравитацию нельзя остановить, и её охват продолжает расти. В течение следующих десяти лет она будет доминировать в мировой экономике. Я написал что-то вроде путеводителя, который поможет вам ориентироваться в цифровом пространстве в следующие десять лет. Надеюсь, что книга будет для вас интересной и полезной.

*Пол МакКарти*

NB: Все денежные суммы в этой книге указаны в долларах США, если не указано иное.

## Вступление

### Что такое Онлайн-гравитация?

Онлайн-гравитация – это невидимая сила, которая стимулирует развитие экономики в эпоху интернета. На самом же деле гравитация является ключевой силой, определившей, как образовалась наша солнечная система и как она выглядит на сегодняшний день. Онлайн-гравитация представляет собой силу, которая управляет формированием и поведением нашего онлайн-мира.

Хотя в нашей вселенной существуют другие фундаментальные силы, например, сила действия магнитного поля, когда дело доходит до того, как в этой силе все организовано, гравитации нет равных. Это связано с тем, что гравитация имеет бесконечный диапазон, она всегда притягивает и никогда не отталкивает, она не может быть поглощена, трансформирована и от нее нельзя укрыться.

Как в Солнечной системе, так и в онлайн-системе, большие тела оказывают гравитационное воздействие на более мелкие тела на своей орбите, пока все мелкие тела не будут поглощены, а все крупные не превратятся в планеты. В онлайн-мире планетами являются такие лидеры рынка, как Google, Amazon и Alibaba, а мелкими телами – их потенциальные конкуренты и их клиенты. Как только онлайн-компании начинают процветать, они начинают развивать свое собственное гравитационное поле, которое привлекает к ним все больше клиентов и подписчиков. Чем больше их сеть пользователей, тем сильнее их гравитационное притяжение, поэтому темпы роста начинают ускоряться. В противовес этому, конкурентам в этом секторе становится все труднее выживать, поскольку более крупные онлайн-компании привлекают все больше пользователей. Как только онлайн-компании становятся «гигантами», такими как планеты нашей Солнечной системы, они «овладевают» пространством вокруг себя, то есть своим сектором или индустрией. Они становятся практически неприступными в своей отрасли.

У нас у всех есть интуитивное понимание того, как гравитация работает на Земле. Любой, кто любит кататься на лыжах, серфинге или сноуборде, имеет четкое представление, как можно весело провести время, играя с этой силой. Американские горки в парках захватывают дух, так как временно изменяют действие гравитации Земли на наши тела, позволяя нам находиться в свободном падении.

Онлайн-гравитация действует так же. И ее воздействие может быть таким же потрясающим. Даже если вы не знаете, как она называется, вы скорее всего уже хорошо представляете, как она работает, и, возможно, даже знаете, как использовать ее в своих интересах. Поскольку все мы связаны через интернет, никто из нас не может избежать онлайн-гравитационного воздействия. Однако мы можем сделать столько всего удивительного, если лучше поймем, что это и как она работает.

Онлайн-гравитация создала новую экономическую модель, которая меняет бизнес и работу на каждом шагу. Во многих отношениях мы находимся на ранней стадии создания онлайн-галактики. И на этом этапе заложения фундамента именно Онлайн-гравитация руководит процессом превращения стартапов в предприятия планетарного масштаба. Поскольку мир становится все более цифровым, Онлайн-гравитация повлияет на то, как мы все будем жить и работать в следующем столетии.

Эта книга демонстрирует, что делает Онлайн-гравитация, как она развивается и как вы можете ее использовать, чтобы улучшить свою трудовую жизнь, достаток и здоровье в эпоху цифровых технологий. Она поможет вам:

- распознавать, кто станет следующим Google и AltaVista;

- узнать, почему нет систем «планет-двойников», таких как Coca-Cola и Pepsi, Visa и Mastercard, Mercedes-Benz и BMW, в киберпространстве;
- понять семь законов Онлайн-гравитации и почему они создают потрясающие компании стоимостью миллиарды долларов с огромным глобальным воздействием менее чем за десять лет;
- понять, как вы лучше можете управлять и развивать малый бизнес, используя ловкие приемы от мировых профессионалов онлайн-маркетинга, таких как удивительная обувная компания Shoes of Prey, управляемая бывшими сотрудниками Google, которая изготавливает персонализированную обувь;
- понять огромные возможности в нематериальных товарах и увидеть необычайные вещи, которые вы можете сделать или купить онлайн из дома ради удовольствия и прибыли, например, как веб-дизайнер, который заработал более миллиона долларов на шаблоне веб-сайта;
- узнать, как глобальные рабочие места могут возникнуть из ниоткуда, хотя в то же время региональные штаб-квартиры находятся в упадке, поэтому вам нужно понимать, где могут возникнуть рабочие места завтрашнего дня;
- узнать, как можно приобрести новые навыки онлайн – в истории не было еще более удачного времени, чтобы изучать что-то новое с помощью замечательных, зачастую бесплатных ресурсов, таких как Khan Academy, Coursera и Quora. Любая информация, начиная от того, как починить сломанную камеру, заканчивая тем, как помочь своему ребенку получить сто баллов по всем тестам по математике, ждет вас в открытом доступе;
- решить мучающие вас и вашу семью проблемы со здоровьем, имея возможность лучше ориентироваться в огромном количестве бесплатной информации, доступной онлайн, о здоровье, питании, последних медицинских исследованиях и народных средствах – например, как найти простое лечение от бородавок с помощью банановой кожуры и изоленты;
- создавать и выполнять инновационные выигрышные стратегии для более крупных организаций, которые основаны на успехе и уроках ведущих мировых новаторов, включая IBM, General Electric, Google, Amazon, Sony и, конечно, Apple. Они включают в себя оригинальные идеи, такие как стратегия «воздушного шлюза» IBM, а также размышления от известных мыслителей об инновациях, например, профессора Клейтона Кристенсена;
- посмотреть на внутреннюю работу современных гигантов, чтобы узнать об их отличительных особенностях и секретах их удивительных и успешных стратегий найма. Например, у Apple в семь раз больше выпускников гуманитарных наук, чем у IBM;
- впечатлить ваших друзей потрясающими фактами и данными, например: если вы являетесь немецким спикером в Монтане, то вы на 30 процентов вероятнее пьёте Pepsi, а если вы учились в школе Монтессори, то в 4 раза выше шансы, что вы будете изучать информатику в университете;
- получить представление о будущем здравоохранения, денег и образования онлайн, и о том, как вам лучше себя позиционировать для успеха в предстоящем десятилетии.

Я разделил эту книгу на три части. Первая часть рассматривает феномен Онлайн-гравитации, исследует ее истоки, различные характеристики и ее применение. Так как она происходит в последовательных онлайн-отраслях, она проходит через одинаковые стадии развития, это значит, что ее результаты (хотя и не обязательно выигрышные) вполне предсказуемы. Если мы будем понимать это явление, нам гораздо легче будет использовать ее себе на пользу.

Во второй части каждая глава посвящена семи фундаментальным законам Онлайн-гравитации, где детально описывается, как они работают и чем являются. Все эти законы в совокупности создают Онлайн-гравитацию, ту непреодолимую силу, которой она является, и с развитием ее феномена их работа становится все более выраженной в каждом сегменте рынка.

А третья часть с разных точек зрения рассказывает, что все это значит для будущего. Приведет ли Онлайн-гравитация к совместному эгалитарному глобальному обществу или будет характеризоваться несправедливостью, сегрегацией и безработицей? Как мы и наши дети можем найти работу и при этом быть успешными в онлайн-эпоху? В этой части представлены как оптимистичные, так и пессимистичные прогнозы для цифровой экономики и практические советы, которые применимы и в личной, и в профессиональной жизни. Я также рискну спрогнозировать те захватывающие технологические разработки, которые мы, скорее всего, увидим.

Но давайте начнем с того, что узнаем, откуда вообще изначально взялась Онлайн-гравитация.

## Феномен

### Почему возникает Онлайн-гравитация?

Онлайн-гравитация возникает из-за трех основных факторов:

- все более демократичный и социальный характер знаний;
- знания становятся все более цифровыми;
- потрясающее удобство интернет-соединения.

Хорошие идеи и надежные знания отличаются от многих других товаров нашей жизни. Они не уменьшаются, не меняются или не изнашиваются по мере использования. И они не являются вещами, которые принадлежат конкретному человеку или компании.

Основополагающая сущность знаний лежит в основе Онлайн-гравитации, и надвигающаяся онлайн-революция позволяет раскрывать ее истинную сущность.

Мы все хотим знать больше. Я никогда не слышал, чтобы кто-нибудь сказал: «Я бы хотел меньше знать». Знания позволяют нам быть более продуктивными. И помогать другим. И большинство из нас хочет поделиться тем, что мы узнали и посчитали полезным. Вот почему я написал эту книгу.

Итак, ключевым элементом в знаниях является информация. Разумеется, это две разные вещи, но без информации – без фактов, данных, полезных идей – вы далеко не уйдете.

Раньше информация была очень дорогой. Сегодня она практически бесплатная. Предположим, вы заинтересованы в Прохождении Венеры по диску Солнца, когда планета Венера проходит между Землей и Солнцем. Это происходит каждые 243 года, при этом пары прохождений происходят с интервалом в восемь лет, после чего следует промежуток более ста лет.

В 1769 году капитану Куку и его команде, которая включала более 90 человек, потребовалось 18 месяцев, чтобы зафиксировать это редкое явление. Им пришлось отплыть из Соединенного Королевства на Таити, нарисовать то, что они увидели, потом вернуться в Лондон и поделиться этими рисунками с членами Королевского общества, тем самым развивая науку того дня.

В 2012 году – 243 года спустя – Прохождение Венеры по диску солнца можно было видеть онлайн. Любой ученый, или точнее любой человек в мире, у которого был доступ в интернет, мог наблюдать, как это происходит. НАСА транслировало это событие в прямом эфире из своего исследовательского центра стоимостью 2 миллиарда долларов на вершине Мау-на-Кеа на Гавайях. В разгар Прохождения одна из трансляций НАСА насчитывала почти 2 миллиона просмотров.

Информация на сегодняшний день стала практически бесплатной. Поскольку компьютеры могут получать, хранить и распространять ее в глобальном масштабе автоматически, без какого-либо человеческого вмешательства, стоимость производства многих типов информации снизилась почти до нуля. И хотя стоимость информации резко снизилась, ее ценность не уменьшилась. Ровным счетом, наоборот, возросла. Наш потенциал для обучения находится на пике из-за практически бесплатной информации в сочетании с возможностями интернета преодолевать физические границы.

В последний раз мы видели перемены такого масштаба, когда в пятнадцатом веке изобрели печатную машину Гутенберга, которая заложила начало науки, мировой торговли и эпохи Возрождения.

Сеть – это лучший инструмент, который мы когда-либо создали для обмена и распространения идей. И, самое главное, это наш лучший инструмент для обучения, будь то изучение

истории, социальной или естественной среды обитания или желание поделиться опытом друг с другом.

## Возрастающая доходность

После того, как Онлайн-гравитация вступает в силу в отрасли, сущность интернета гарантирует, что ее воздействие становится заметным. Социальные (такие, как репутация и болезни), глобальные (такие, как финансовые рынки) и цифровые (такие, как компьютерные технологии) составляющие имеют тенденцию к быстрому росту. А так как интернет представляет собой все три эти составляющие, многие системы онлайн подчиняются законам Онлайн-гравитации. Другими словами, онлайн-рост порождает больший рост с возрастающей скоростью, пока лидер рынка не достигнет того момента, когда начнет поглощать своих конкурентов и не станет гигантом гравитации (см. также «Экспоненциальный рост» в следующей главе).

Некоторые отрасли, такие как новости, музыка и путешествия, теперь явно являются частью Сети и уже точно находятся под действием Онлайн-гравитации. Другие, в том числе добыча полезных ископаемых, производство стали, автомобилестроение, по-прежнему в значительной степени находятся «офлайн» и им только предстоит столкнуться с ее действием. Для удобства и ясности я буду называть такие отрасли «традиционными».

В традиционных отраслях компании конкурируют друг с другом, чтобы отхватить кусок пирога побольше, с точки зрения большинства клиентов, продаж или прибыли. Многие секторы, которые существуют более ста лет, такие как производство автомобилей или безалкогольных напитков, пришли в полустабильное состояние, то есть у них есть ведущая компания или бренд, несколько конкурентов и ряд нишевых брендов.

Подумайте о любом состоявшемся «офлайн» потребительском рынке, и вы увидите одну и ту же модель – скажем, прокат автомобилей (Hertz, Avis, Alamo), зубные пасты (Colgate, Crest, Signal) или немецкие автомобили (Mercedes-Benz, BMW, VW). В области проката автомобилей Avis заявили о себе как о бренде-претенденте своим знаменитым рекламным слоганом «Мы стараемся усерднее».

Если взять газированные безалкогольные напитки, то мировым лидером является Coca-Cola, конкурентом является Pepsi, а нишевые бренды включают в себя Dr. Pepper, Jolt Cola и In-You из Шотландии. Coca-Cola и Pepsi соперничают на рынке вот уже почти сто лет. Несмотря на усилия многих ярчайших людей и миллиарды долларов на кону, их относительная доля на рынке не так сильно изменилась.

Почему? Это относительно устойчивое соотношение сил является результатом рациональных действий компаний в попытках максимизировать собственную прибыль, при этом понимая, насколько они могут расширяться на своем рынке. В мире конечных ресурсов, брендов и высокой конкуренции наступает такой момент, когда заполучить одного дополнительного клиента оказывается дороже, чем он того на самом деле стоит, что приводит нас к понятию, которое экономисты называют убывающей доходностью.

Могли бы Coca-Cola и Pepsi выиграть больше рыночной доли друг у друга? Да, возможно, но какой ценой? Они могли бы удвоить или утроить свой и без того впечатляющий глобальный рекламный бюджет, но, как показывает история, люди не изменят свой выбор, несмотря на те суммы, которые будут потрачены на попытку это сделать.

Существует также несколько офлайн-рынков, высокотехнологичных и наукоемких, где применяется другой вид экономики: возрастающая доходность. Профессор Уильям Брайан Артур является выдающимся американским экономистом и исследователем, который разработал эту концепцию в Стэнфордском университете и Институте Санта-Фе. Полагаю, он вполне может стать будущим лауреатом Нобелевской премии по экономике.

Когда я прочитал новаторскую работу профессора Артура в этой области, написанную более двух десятилетий назад, я ощутил, что это вызывает резонанс с моей работой. В то время, как теории Артура первоначально предполагалось применять в таких стандартизированных отраслях, как бытовая электроника (VHS против Beta), я понял, что все онлайн-рынки подвержены эффекту «снежного кома», когда дело касается увеличения прибыли. Его работа помогла мне развить один из ключевых аспектов Онлайн-гравитации: возрастающая доходность растёт как снежный ком.

Профессор Артур изучал возрастающую доходность с начала 1980-х годов и написал более 60 статей и две книги на эту тему и получил более 20 000 упоминаний от других учёных. В своей самой известной статье на эту тему Артур пишет:

**Технология, которая по стечению обстоятельств занимает раннюю лидирующую позицию, может в конечном итоге монополизировать рынок потенциальных последователей, а другие технологии станут заблокированными.**

По словам Артура, типичная модель для новых рынков, подверженных возрастающей доходности, включает:

1. Начальный период, когда несколько игроков применяют все средства для достижения цели.
2. Один игрок начинает доминировать над конкурентами на рынке.
3. Устанавливаются стандарты или возникают стандарты де-факто, которые приобретают признание на рынке.
4. Вступает в силу возрастающая доходность, тем самым лидер еще дальше уходит вперед.

Как только преимущество установлено, все больше и больше клиентов уходят к ведущему игроку, из-за этого его соперникам становится сложно с ним конкурировать. В конце концов лидер продолжает доминировать и монополизировать эту отрасль за счет всех конкурентов, кроме самых маленьких в этой нише. Это связано с рядом факторов.

- Сетевые эффекты. Многие рынки, основанные на знаниях, пользуются сетевыми эффектами, это значит, что чем больше людей они привлекут к себе, тем ценнее они будут становиться. Например, телефонная сеть, рынок объявлений или рынок занятости растут в стоимости, когда растет количество клиентов.

- Высокая стоимость переключения. Клиенты инвестируют время, чтобы ознакомиться с какой-то системой и не решаются переключаться и переучиваться, если другая система не предоставляет новые существенные преимущества.

- В более ранней работе У. Брайан Артур указывает в качестве стандарта, которым люди научились пользоваться, круглый 12-часовой циферблат, стрелки которого идут по часовой стрелке. Было много других, включая 24-часовые циферблаты и часы, стрелки которых шли против часовой стрелки, но после 1550 года именно этот дизайн стал традиционным, и другие были уже невозможны.

- Еще одним примером является клавиатура QWERTY, с которой мы прекрасно знакомы, она была изначально разработана таким образом, что наиболее часто используемые пары букв находились не рядом друг с другом, тем самым предотвращая перебои в работе печатной машинки. С тех пор как компьютеры заменили печатные машинки, проблема перестала быть актуальной, поэтому были предприняты попытки переделать раскладку букв для оптимально скоростной печати. Одной из таких попыток стал макет Дворжака. Вы можете купить эту клавиатуру, но она все еще занимает маленькую нишу, так как практически весь мир вырос на клавиатуре QWERTY, а переучиваться сложно.

- **Эффекты блокировки технологии.** Технология редко работает в изоляции, а интеграция конкретных систем в более широкую инфраструктуру зависит от того, можно ли их объединить и будут ли они работать вместе. Это относится к крупным сложным системам компьютерного банкинга, а также к домашним развлечениям, где формат VHS одержал победу над Beta в начале 1980-х годов, а Blu-ray относительно недавно стал доминировать над HD DVD.

У. Брайан Артур утверждает, что в офлайн-мире возрастающая доходность преобладает в отраслях, «основанных на знаниях». Я считаю, что в глобальной цифровой экономике все предприятия основываются на знаниях, так как обмениваются информацией в определенных форматах и по определенным стандартам. Марк Андрессен, соучредитель Netscape, пронзительно написал в The Wall Street Journal о программном обеспечении, «поглощающем» традиционные отрасли, и описал, как разные онлайн-предприятия полностью уничтожили своих офлайн-конкурентов – Amazon против Borders и Netflix против Blockbuster.

Онлайн-гравитация любит победителей. Закон возрастающей доходности способствует формированию новых суперзвездных компаний, с одной стороны, и искореняет их конкурентов и противников традиционной экономики – с другой.

## Ключевые моменты

**Онлайн-гравитация обязана своим существованием следующим факторам.**

- **Фундаментальный характер знаний.** Знания и информация, на которой они основаны, расширяют наши возможности, ими можно делиться и ими могут пользоваться многие люди, при этом не уменьшая их ценности. Интернет и компьютеры, которые эти знания подпитывают, позволяют нам пользоваться, систематизировать и делиться ценной информацией в огромных масштабах при минимальных затратах – это и лежит в основе удивительной экономики Онлайн-гравитации.

- **Возрастающая доходность.** В офлайн-мире отрасли, основанные на знаниях, попадают под экономический закон возрастающей доходности из-за сетевых эффектов, высокой стоимости переключения и эффектов блокировки технологии.

- **Онлайн-мир полностью основан на знаниях и технологиях.** Таким образом, возрастающая доходность применяется здесь, как никогда раньше, создавая Онлайн-гравитацию.

## Какие характеристики имеет Онлайн-гравитация?

Онлайн-гравитация обладает определенными характеристиками, которые проявляются в отраслях, находящихся под ее влиянием. Разумеется, образование гравитационных гигантов является одной из них, но это явление также имеет другие более тонкие черты. К ним относятся неравномерно распределяемые вознаграждения в рамках конкретного сектора, появление компаний с концепцией «длинного хвоста» (которые могут продавать небольшие объемы большого количества товаров) и более концентрированное потребление популярных продуктов. Давайте рассмотрим эти и другие черты более подробно.

### Неравномерное вознаграждение

Веб-экономика имеет много общего с экономикой индустрии развлечений (как офлайн, так и онлайн), доходы здесь не распределяются поровну.

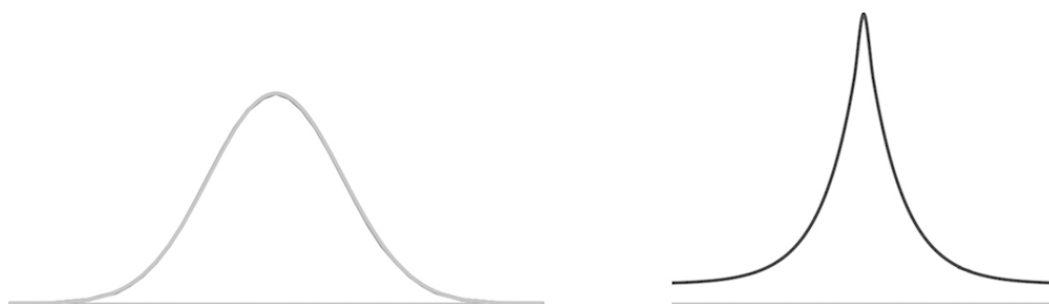
Если вы работаете в индустрии кино, книг или музыки, вы, вероятно, уже об этом знаете, но вам не обязательно быть инсайдером, чтобы знать, что счастливыми являются те актеры, которым удается найти работу и сводить концы с концами, тогда как лишь избранные зарабатывают больше денег, чем самые успешные банкиры и адвокаты.

То же самое касается продуктов индустрии развлечений. Некоторые книги, фильмы и альбомы становятся блокбастерами, что не является действительностью для большинства из них. И именно эти блокбастеры и поддерживают бизнес. Хэл Фогель, бывший инвестиционный аналитик в Merrill Lynch и автор «Библии» по экономике индустрии развлечений, напоминает нам, что десятая часть фильмов, выпущенных в Соединенных Штатах каждый год, генерирует больше половины всех доходов бокс-офиса. И хоть одна ласточка весны не делает, в киноиндустрии одна «История игрушек» или один «Титаник» может собрать кассу, равную всей выручке за лето.

Дэвид Корт, еще один авторитет в сфере развлечений и финансов, впервые привлек мое внимание к этой теме много лет назад в разговоре, где объяснил, что награды в кинобизнесе очень искажены и «куртотичны» – слово, которое я раньше никогда не слышал. «Куртозис» происходит от греческого и означает «кривизна», и в этом контексте указывает на «остроту» распределения прибыли и доходности индустрии.

Обычная знакомая диаграмма распределения применяется к таким параметрам, как средний рост населения – так, в большинстве сообществ маленькое количество людей будет иметь либо очень высокий, либо очень низкий рост, а большинство находится в среднем диапазоне роста, создавая тем самым Гауссову кривую или график нормального распределения. В более необычном «куртотичном» пространстве, скажем, в кассовых сборах художественного фильма, гораздо больше фильмов среднего класса и больше фильмов с либо очень маленькими, либо очень большими сборами, что создает более резкую кривую с более толстыми и тяжелыми хвостами распределения.

*Нормальные и «куртотичные» хвосты распределения*



Как мы уже упоминали, это относится и к вознаграждениям людей. Небольшая группа необычайно талантливых людей-куртократов находится во главе основного кинобизнеса в Соединенных Штатах. «Куртократы являются голливудской элитой, это актеры, режиссеры, сценаристы и продюсеры, имена которых задействованы в крупных фильмах», – говорит Артур Де Вани в своей книге на тему голливудской экономики.

И статистика поддерживает это утверждение. Средний годовой доход актера, работающего в кино- и телевизионном бизнесе в США, составляет 102 000 долларов, согласно статистическим данным Департамента труда США, в то время как 10 ведущих актеров заработали примерно 460 миллионов долларов в 2012/13 годах или 14 процентов от 3,5 миллиардов долларов, которые были выплачены всем 35 тысячам актеров, работающим в США.

Доходы в творческих профессиях были признаны одними из самых неравномерно распределяемых среди всех профессий в рамках всеобъемлющего исследования налоговых записей в Германии в 2000 году. То же исследование показало, что доходы врачей, ветеринаров и стоматологов были наиболее равномерными.

Есть несколько причин для таких высоких доходов артистов. Таланты актеров уникальны – существует только одна Тина Фей (к сожалению), но есть много хороших людей с отличными навыками в стоматологии (слава богу!), поэтому существует более высокое соотношение риска и прибыли, если вы являетесь артистом, писателем или музыкантом. Те, кому посчастливилось сыграть роли в крупных успешных проектах, могут в конечном итоге зарабатывать больше.

Что касается фильмов, ключевую роль в конечном успехе продукта играют актеры. Когда люди впервые слышат о новом фильме, чаще всего они сразу спросят: «А кто в нем играет?» Из-за этого собирательного эффекта мы наблюдаем, как небольшое количество актеров становится «прибыльным», это значит, что их имена добавляют новым фильмам финансовую перспективность. Точно так же мы рассматриваем таланты в онлайн-компаниях, которые «пришли из других знаковых компаний». Бывших сотрудников Google называют Хооглерс, а первоначальная команда, стоящая у истоков PayPal, называлась «Paypal Mafia».

Чтобы дать вам представление о том, что все это значит, проведите этот мысленный эксперимент. Представьте, что стоматологам бы платили столько же, сколько и актерам. Актерство – изменчивый и рискованный бизнес и несмотря на это, большинство актеров в кино и на телевидении зарабатывает в два раза меньше стоматологов. Если вы выстроите всех актеров с самыми высокими и самыми низкими гонорарами в одну цепочку и выберете человека посередине, то он или она будет зарабатывать примерно 62 000 долларов. Это называется медианный доход. Если проделать то же самое со стоматологами, то средний специалист зарабатывает 146 000 долларов – их зарплата даже больше чем в два раза превышает зарплату актера.

Теперь представьте, что Роберт Дауни-младший, который по мнению Forbes, был самым высокооплачиваемым актером в мире в 2012/13 годах, является топовым стоматологом и ему платят такую же долю от общих доходов среди стоматологов, какую он получает, будучи актером. Вместо его 75 миллионов долларов в год, он бы зарабатывал почти на 50 миллионов дол-

ларов больше, то есть примерно 122 миллиона в год. Группа из 10 самых высокооплачиваемых актеров, ставших стоматологами, забирала бы домой три четверти миллиарда долларов в год.

Представьте стоматолога, который зарабатывает более ста миллионов долларов в год! Простой визит к стоматологу в Лос-Анджелесе, включая чистку и осмотр, в настоящее время стоит в среднем 319 долларов, а у топ-специалиста – 398 долларов. Простой визит в гипотетическую клинику Роберта Дауни-младшего будет стоить вам 296 047 долларов.

*Прогнозируемые доходы «стоматологов» в 2013 году*

Рейтинг по доходам	Имя актера	Реальный доход в 2013 году	Доход в «стоматологических долларах»
1	Роберт Дауни-младший	\$75,000,000	\$122,413,306
2	Чаннинг Татум	\$60,000,000	\$97,930,644
3	Хью Джекман	\$55,000,000	\$89,769,757
4	Марк Уолберг	\$52,000,000	\$84,873,225
5	Дуэйн Джонсон (Скала)	\$46,000,000	\$75,080,161
6	Леонардо ДиКаприо	\$39,000,000	\$63,654,919
7	Адам Сэндлер	\$37,000,000	\$60,390,564
8	Том Круз	\$35,000,000	\$57,126,209
9	Дензел Вашингтон	\$33,000,000	\$53,861,854
10	Лиам Нисон	\$32,000,000	\$52,229,677

*Источник: фактические доходы актеров принадлежат Forbes, Дороти Померани; доходы в «стоматологических долларах» являются собственными расчетами автора, при использовании данных*

*Доклада о доходах Министерства труда США, 2014.* Итак, как вы можете видеть, у актеров куртотичная индустрия. Профессия стоматолога приносит большую прибыль, нежели актерская деятельность в целом, но люди на вершине актерского бизнеса получают больше, чем стоматологи высшего класса.

Из-за глобального масштаба онлайн-бизнеса также можно увидеть такое куртотичное поведение. Google, например, владеет 70 процентами доли рынка онлайн-поиска на многих рынках. Таким образом, ведущие компании не только привлекают непропорциональную долю доходов для этой отрасли и сектора, но также эти глобальные гравитационные гиганты обладают ресурсами нанимать лучших специалистов мира. В отличие от стоматологов, влияние которых (и доход) ограничено их местонахождением и собственным временем, компьютерный программист в Google или Apple может иметь прямое глобальное воздействие в режиме реаль-

ного времени на сотни миллиардов долларов в непрерывных доходах миллиардов глобальных клиентов.

## Длинный хвост

Онлайн-компании, такие как Amazon, продают несколько вещей (хитов) многим людям и много вещей (обширный каталог вещей особого спроса) меньшему количеству людей.

За счет экономии на масштабах Amazon теперь может поддерживать каталог из более 30 миллионов книг, включая более 20 миллионов книг в мягкой обложке. Такое количество можно сравнить с Библиотекой Конгресса США. Чтобы объективно оценить ситуацию, сравним это с физическими книжными магазинами. Бывший флагманский магазин Barnes & Noble's на 105-ой авеню на Манхэттене, который был признан крупнейшим книжным магазином мира в 1970-х Книгой рекордов Гиннеса, насчитывал около 200 000 наименований на своих полках длиной 12 миль. Amazon сейчас предлагает в сто раз больше наименований на своем основном глобальном веб-сайте и включает в себя:

- 22 миллиона книг в мягкой обложке;
- 8,1 миллиона книг в твердой обложке;
- 1,2 миллиона электронных книг формата Kindle;
- 351 000 аудиодисков;
- 138 000 картонных книг для детей;
- 42 000 аудиокниг в формате Audible.

Большинство из этих книг написаны на английском языке (17 миллионов), но в продаже есть книги на 84 разных языках, включая большую коллекцию на немецком (2 миллиона), французском (2 миллиона), испанском (миллион), русском (839 000), итальянском (739 000), китайском (518 000) и даже на латинском (89 000). Онлайн-гигант продает больше книг на японском, чем потрясающий флагманский магазин Barnes & Noble's на английском!

«Длинный хвост» в этом и заключается: возможность продавать меньшее количество из большей категории не столь популярных товаров, как указано в знаменитой книге Криса Андерсона «Длинный хвост». Онлайн-магазины идеально подходят для того, чтобы получать прибыль от концепции «длинного хвоста», так как у них нет ограничений, которые есть у физических магазинов. Они могут позволить себе настолько обширные коллекции, что даже «нишевые» категории товаров превосходят по количеству продукцию из сегмента масс-маркета, доступную в крупнейших офлайн-магазинах.

## Сосредоточенное потребление

Джарон Ланир – известный футуролог, ученый в области компьютерных наук, музыкант и автор влиятельной книги «Вы не гаджет: манифест». Ланир с увлечением пишет и говорит о том, как фундаментальный дизайн Сети имеет тенденцию способствовать однобоким результатам.

В основе Сети лежит гиперссылка. Это клей, который соединяет все вместе и создает Сеть, а не просто серию изолированных цифровых документов на экране. Гиперссылки – это способ ориентирования, как уличные знаки, но они также являются формой одобрения. Ссылка является своего рода «лайком».

Ссылки, как и многое в интернете, распределены неравномерно. В основном популярным становится небольшое количество веб-сайтов, следовательно, они становятся самыми посещаемыми. Кевин Келли, основатель и редактор Wired, и другие называют это «коллективным разумом» – своего рода менталитетом стада, который группирует множество мнений в анонимные голоса (ссылки), которые устраняют их контекст и значение.

Почему это происходит? Ну, одна из причин заключается в том, что в онлайн-мире существует такой большой выбор, где проводить свое время и на что потратить деньги, что мы все страдаем от переизбытка информации. Исследования показали, что, когда перед нами предстает слишком много вариантов для выбора, это ухудшает, а не улучшает нашу способность принимать правильное решение или любое решение в принципе. В своем известном исследовании профессор Шина Айенгар обнаружила, что покупатели в супермаркете, перед которыми были представлены 24 вида варенья, покупали меньше и были менее довольны своей покупкой, чем те покупатели, которым нужно было выбрать всего из шести видов.

Поэтому людям нужны ориентиры, следовательно, они склонны двигаться в сторону коллективного выбора. Такой путь становится изъезженным, его становится легче отыскать и выбор для других становится проще. И хотя экономика Сети позволила потребителям наслаждаться возможностями выбора в масштабах, о которых раньше и подумать было нельзя, на таких массовых онлайн-рынках, как Amazon, iTunes и Netflix, результат оказался не таким, как многие предполагали. Многие надеялись, что интернет приведет к некой «инди-утопии», где каждый сможет найти определенную книгу, запись или фильм по душе и где этот повышенный спрос, в свою очередь, обеспечит рынок более разнообразными товарами.

Вместо этого, как заметила профессор Анита Эльберс в своей книге «Стратегия блокбастера», в Сети наблюдается обратный эффект – когда пирог из всех книг, музыки и фильмов разрезают, кусочек общих продаж самых популярных, но немногочисленных наименований становится больше, а кусочек, который представлен не такими популярными продавцами, становится меньше. Таким образом, хотя мы можем наблюдать преимущества «длинного хвоста» в виде бесконечного выбора товаров, Онлайн-гравитация усиливает «голову» длинного хвоста – где хиты становятся еще более успешными.

## Экспоненциальный рост

Время имеет решающее значение для Онлайн-гравитации. Небольшие и иногда случайные события могут иметь эффект снежного кома с огромными результатами как положительными, так и отрицательными. Новые продукты и компании могут расти с такой скоростью, которая раньше была бы невозможной, с помощью крупных платформ, таких как iTunes, Google, Facebook, Alibaba и Amazon, возрастающей доходности, эффекта блокировки технологии и других сетевых эффектов.

Разгадка такой силы заключается в том факте, что онлайн-рост является экспоненциальным. При экспоненциальном росте с каждым шагом результат увеличивается вдвое, что имеет кумулятивный эффект для будущего роста. Это то же самое, что и сложный процент, то есть если вы снова инвестируете свои деньги и проценты, которые за них получили, вы получаете проценты за ваши проценты, следовательно, получается эффект снежного кома. А еще таким же образом быстро распространяются инфекционные болезни: чем больше людей заразится, тем больше передаст заразу дальше.

Проведите следующий мысленный эксперимент, чтобы понять мощь экспоненциального роста. Если бы вы могли получать денежный подарок, который бы увеличивался с каждым годом, за каждый день рождения ваших детей, и поместить эти деньги в трастовый фонд, пока им не исполнится 21, какой из этих вариантов вы бы выбрали?

а) \$50 за каждую свечку на торте

На их первый день рождения им дадут 50 долларов; на второй – 100 долларов; на третий – 150 долларов; на десятый – 500 долларов и так далее.

б) Возраст в кубе

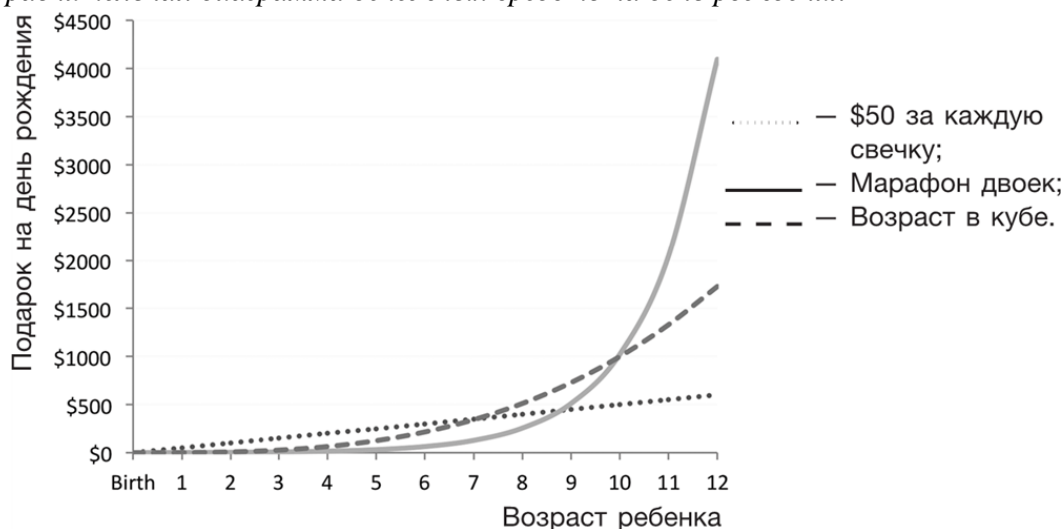
Их возраст, возведенный в куб, в долларовом эквиваленте. Так что в первый день рождения они получат 1 доллар ( $1 \times 1 \times 1$ ); на второй – 8 долларов ( $2 \times 2 \times 2$ ); на третий – 27 долларов ( $3 \times 3 \times 3$ ); на десятый – 10000 долларов ( $10 \times 10 \times 10$ ) и так далее.

в) Марафон двоек

Умножать 2 доллара друг на друга столько раз, сколько лет им исполняется. Итак, на первый день рождения им дадут 2 доллара; на второй – 4 доллара ( $2 \times 2$ ); на третий – 8 долларов ( $2 \times 2 \times 2$ ), на десятый – 1024 доллара ( $2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2$ ) и так далее.

Вариант «а» звучит многообещающе и бодро стартует, но к тому времени, как им исполнится 8 лет и они получают 400 долларов, вариант «б» опередит вариант «а» и подарит им уже 512 долларов. Однако к десятому дню рождения лидером становится вялотекущий вариант «в» и с этого времени продолжает расти. Это экспоненциальный рост. Ниже представлены результаты на диаграмме для наглядности.

Сравнительная диаграмма денежных средств на день рождения



А чтобы вы почувствовали силу экспоненциального роста, давайте посмотрим на конечный итог после того, как вашему сыну или дочери исполнится 21 год:

а) \$50 за каждую свечку на торте

В возрасте 21 года общая сумма инвестиций в фонд составит 11 500 долларов. Неплохо.

б) Возраст в кубе

В возрасте 21 года общая сумма инвестиций в фонд составит 53 361 доллар. Отлично.

в) Марафон двоек

В возрасте 21 года общая сумма инвестиций в фонд составит 4 194 302 доллара. Потрясающе!

Все, что удваивается в размере, скорости или сложности через регулярные промежутки времени, как и «марафон двоек», растет экспоненциально. А экспоненциальный рост лежит в основе Онлайн-гравитации.

Вы видите этот рост в областях, которые связаны со сложными сетями взаимодействия с большим количеством обратной связи. Следовательно, как упоминалось ранее, многие цифро-

вые, социальные и глобальные системы имеют к нему тенденцию. А онлайн-сфера естественно состоит из всех трех этих систем.

### Как снежный ком начинает расти

Для того чтобы что-то подверглось экспоненциальному росту, сначала нужно начать движение. И интернет является отличной платформой для освоения новых идей, продуктов и услуг. В течение как минимум пяти последних десятилетий способы привлечения общественности к инновациям изучались различными группами, включая:

- людей в бизнесе, которые стремятся вывести на рынок новые продукты;
- людей в правительстве, стремящихся к положительным социальным изменениям;
- людей в исследованиях, которые хотят, чтобы их идеи приняли.

В 1940-х годах американские исследователи на примере того, как фермеры применяли новые технологии, признали, что некоторые люди вероятнее всего будут учиться новому, а другие – нет. Ныне покойный профессор Эверетт Роджерс, признанный король в этой области, классифицировал свои выводы на три группы:

- небольшая группа «ранних последователей» – людей, которые готовы пробовать новое;
- большинство из нас, то есть те, кто в итоге согласится применять новые технологии после некоторых убеждений (далее будут разделены на «раннее или позднее большинство»);
- группа медленных последователей, «отстающих», которые постоянно плетутся в конце и могут так и не принять новые тенденции.

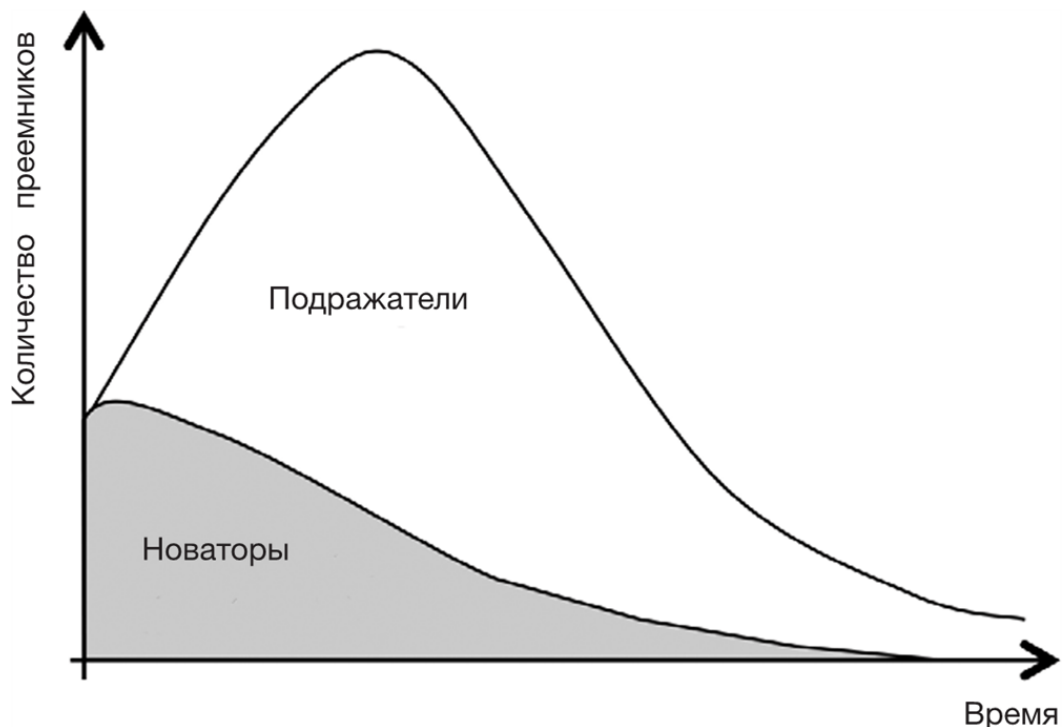
Вероятно, вам знакома эта идея. Я уверен, вы знаете людей, которые быстро приспосабливаются к новому. Это те люди, которые любят первыми находить новую музыку, ездить отдыхать в новые места или читать новые книги – трендсеттеры или «знатоки», как называет их Малкольм Гладуэлл в своей книге «Переломный момент». Мы обращаемся к ним за советами, информацией и рекомендациями. И они имеют решающее значение в распространении новых идей и продукции.

Гладуэлл объяснил, как тенденции и идеи могут экспоненциально расти после достижения критической массы – предела активности среди знатоков, что в конечном итоге приводит к массовому распространению. Вот это он и называет переломным моментом.

Фрэнк Басс первым указал, как эти влиятельные люди действуют на выпуск новых продуктов в статье 1969 года «Модель роста нового продукта для потребительских товаров длительного пользования». В ней он рассмотрел использование бытовой техники, включая холодильники, стиральные машины и утюги, используя данные 1920-1960-х годов. Он пришел к выводу, что первичные покупки продуктов подвержены экспоненциальному росту до пика, а затем происходит экспоненциальный спад за счет новых продуктов, поступающих на рынок.

Его идея, известная как модель инновации Басса, основана на математических расчетах. Модель Басса выделяет ряд людей, которых он называет «новаторами» (как знатоки у Гладуэлла и ранние последователи Роджерса), не тех, кто производит новый продукт, а тех, кто первым пробует новые продукты и услуги, – и именно отсюда продукт подхватывается широкими массами с помощью «подражателей».

### *Модель Басса*



#### Важность платформ

Независимо от того, являемся ли мы ранними последователями или нет, нам всем нужен источник для новых идей, услуг и решений наших проблем. У каждого источника есть начало, как и у каждой дороги или распределительной системы.

Во многих случаях, связанных с сетями, сама Сеть становится источником силы. И зачастую ключом к этой силе является платформа, точка, с которой люди получают доступ к сети. Идея волшебной, возможно даже золотой двери, которая может привести вас в новые миры, — совсем как шкаф в «Хрониках Нарнии» или платформа 9¾ из «Гарри Поттера» — существовала в Сети с самого начала, и AOL, Yahoo! и Craigslist являются своего рода порталами в них.

Другие тоже рассмотрели идею о том, что информационные отрасли — в том числе и те, которые предшествуют интернету — появляются за счет платформ, которые имеют поддержку правительства и используют новые технологии. В своей влиятельной и прекрасно написанной книге «Master Switch» профессор Тимоти Ву описывает то, что он видит в качестве повторяемого исторического процесса для всех информационных и коммуникационных отраслей в пределах их эволюции в США. Ву рассматривает рождение и развитие телефонной индустрии, киноиндустрии, радио, кабельного телевидения и, в конечном счете, интернета.

Он утверждает, что все информационные отрасли следуют аналогичной схеме, которую он называет «Цикл». Они начинают с новой подрывной технологии и большого оптимизма, основанного на новой открытой платформе для связи. Потом следует период хаоса, путаницы и неудовлетворенности средой из-за случайной конкуренции и несовместимых стандартов. Это приводит к третьему и заключительному этапу регулирования и монополии, когда ведущая группа стремится создать гармонию в индустрии и призывает правительство управлять ей и позволить им управлять ей более упорядоченным образом.

Именно это, по словам Ву, случилось в AT&T, американской телефонной компании, которую основал Александр Грэм Белл, изобретатель телефона. Теодор Вейл, президент AT&T, верил в преимущество существования одной национальной телефонной системы, и AT&T выдвинули лозунг «Один курс, одна система, универсальный сервис», который использовался в их рекламе в течение 70 лет.

В книге Тима Ву – в которой полно замечательных примеров из истории, – рассказывается, как в 1902 году New York Telephone Company открыла двери первой в мире школы для «телефонных девушек» – операторов на первых телефонных станциях. На 2000 мест в школе было 17 000 претендентов, поэтому, очевидно, в свое время эта профессия была востребованной.

Ву также отмечает схожесть с Google и заявляет, что компания предоставляет услугу, немного напоминающую работу «телефонных девушек» начала 1900-х годов, которая «предлагает быстрый, точный и вежливый способ связаться с нужным лицом. Другими словами, Google является интернет-коммутатором. Фактически, это самый популярный в мире интернет-коммутатор и, являясь таковым, он может даже назваться текущим хранителем Главного Коммутатора».

### *Платформенные отрасли*

Некоторые отрасли естественным образом подвергаются экспоненциальному росту. Платформенные отрасли – яркий тому пример. Их бизнес состоит из управления рыночной площадкой, которая облегчает обмен продуктами и услугами между поставщиками и потребителями. Большинство действий Онлайн-гравитации являются результатом новых глобальных бизнес-рынков, которые возникли благодаря интернету. Более четкое понимание рыночных предприятий является ключом к лучшему пониманию динамики Онлайн-гравитации.

Когда рынки работают, они приносят хорошие деньги. Многие из тех, кто работают в сфере торговли, знают, что их сфера – одна из лучших сфер бизнеса. Все традиционные медийные предприятия в сфере кино, телевидения и книгоиздания являются рыночными предприятиями, которые объединяют людей, работающих в медиа (писатели, актеры и продюсеры) с потребителями (аудиторией). Кроме того, газеты, журналы и радио предоставляют рекламодателям возможность привлечь внимание определенных целевых аудиторий.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.