

# Глава 1

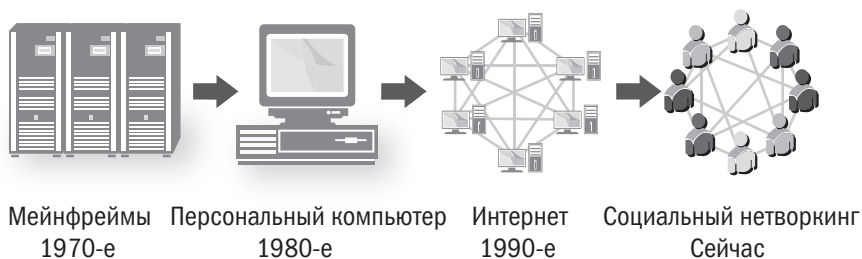
## Четвертая революция

В технологических отраслях люди всегда переоценивают то, что можно сделать за один год, и всегда недооценивают то, что может быть сделано за десятилетие.

*Марк Бениофф,  
основатель и CEO Salesforce.com*

В среднем раз в десять лет возникает радикально новая технология, которая фундаментально меняет ландшафт бизнеса. В каждом таком случае, вне зависимости от динамики предыдущей конкуренции, те бизнесы, которые понимают новые технологии и могут к ним адаптироваться, выигрывают, а те, кто не понимает и не адаптируется, — проигрывают. В 1970-е годы это были вычисления на мейнфреймах. В 1980-е — персональный компьютер. В 1990-е годы это был Интернет. А сегодня это онлайн-социальный граф (рис. 1.1).

**Рис. 1.1. Каждое десятилетие с момента появления вычислительной техники новая волна технологий меняет бизнес-ландшафт**



Но что это такое — онлайн-социальный граф? Это Всемирная Паутина Людей — система связей между людьми, пользующимися сайтами социальных сетей вроде Facebook, LinkedIn, Hoover's

Connect и т. п. Социальный граф для людей означает то же самое, что WWW для страниц, соединенных гиперссылками: средство организации, фильтрации и ассоциации. После того как Интернетом были соединены все компьютеры, сайты и страницы, пришло время для следующей цифровой революции — соединения людей. Метаданные веб-страниц, такие как их заголовки, ключевые слова и система связей с другими страницами, были важнейшим инструментом, позволившим нам находить информацию в Интернете и оперировать ею. Аналогично метаданные социального графа, описывающие конкретных людей — место их работы, вид деятельности, интересы, круг друзей, — позволяют нам управлять множеством взаимоотношений с огромным количеством людей.

Чтобы лучше понять и подготовиться к происходящим трансформациям, которые нам несет социальный нетворкинг, будет неплохо бросить взгляд на то, как предыдущие технологические революции создавали или разрушали бизнес-практики. Как вы увидите в примерах и таблицах этой главы, каждая волна изменения технологической инфраструктуры была отмечена циклом инноваций и их коммерциализации, возникновением новых классов приложений и в конце концов — изменением бизнеса. Подобно предыдущим революциям, онлайн-социальный граф вызовет возникновение новых классов более подвижных и более эффективных бизнесов, которые победят в соревновании с теми, кто использует технологии предыдущих эпох.

## Вычисления на мейнфреймах

Революция мейнфреймов произошла в 1970-х годах. Ее возглавляли IBM и «семь гномов», в число которых входили Burroughs, UNIVAC, NCR, Control Data, Honeywell, General Electric и RCA, выросшие из военных и научных исследовательских лабораторий. Мейнфреймы поставлялись всем, кто мог заплатить за них миллион долларов и больше: авиалиниям, банкам, страховым компаниям. За эти деньги они предоставляли небывалую вычислительную мощность. Режим разделения времени позволял использовать один компьютер одновременно десяткам и сотням пользователей. Многозадачность позволяла одновременно выполнять несколько заданий. Благодаря таким

новшества мейнфреймы позволили автоматизировать и ускорить многие рутинные действия, а также дали возможность проводить такие вычисления и транзакции, которые ранее были невозможны (табл. 1.1).

В конце 1970-х годов развитие полупроводниковой техники привело к появлению следующего поколения машин — мини-компьютеров. «Мини» тогда означало, что они помещались в углу комнаты, а не занимали целый зал, как мейнфреймы. Мини-компьютеры производства Digital Equipment, Data General, Tandem Computer и других производителей сделали вычислительные мощности более доступными для университетов и среднего бизнеса и стали значимыми предшественниками персональных компьютеров.

**Табл. 1.1. Мейнфреймы: цикл инноваций и воздействие на бизнес**

|                   |   |
|-------------------|---|
| Инновации         | Burroughs Corporation разрабатывает первую систему, содержащую виртуальную память, несколько процессоров и допускающую мультипрограммирование. Разделение времени изобретено в Dartmouth College. Все вместе это дает недоступные ранее мощность и скорость |
| Коммерциализация  | IBM 360/370 продается оборонным, банковским и страховым организациям для решения сложных научных, инженерных и деловых проблем  |
| Новые приложения  | Программы для сложных математических и научных вычислений   |
| Влияние на бизнес | Разработка новых классов продуктов и технологий в финансах, производстве, военном деле  |

#### **Вычисления на мейнфреймах в страховой компании Mutual of Omaha**

Страховая компания Mutual of Omaha оказалась среди пионеров вычислений при помощи мейнфреймов. Первый компьютер компании — IBM 705 — был развернут в 1957 году. Это позволило Mutual of Omaha обогнать в росте своих конкурентов за счет более быстрой обработки страховых требований и ускорения транзакций, таких как проверка и выплата бонусов. Кроме того, был ограничен рост числа клерков в офисе и ликвидирована повторная обработка данных. Мейнфреймы освободили работников Mutual of Omaha от ручной обработки данных и залежей документов, заполнявшихся вручную.

Мейнфреймы также позволили Mutual of Omaha организовать поточные операции. Бизнес-процессы, для которых требовались бизнес-функции, ранее распределенные по всей организации, были постепенно объединены и стали выполняться одной программой, что экономило компании время, усилия и деньги.

Следующий отрывок, взятый из внутреннего документа компании, датированного мартом 1956 года, показывает, как руководители компании обосновывали необходимость приобретения мейнфреймов.

\*\*\*\*\*

Что происходит с нашей нынешней системой?

Объем нынешних операций заставляет нас начинать собирать материалы и заполнять формы за семь недель до наступления обязательств. Это приводит к совершенно бессмысленным ситуациям, когда следующая по порядку форма должна быть заполнена еще до того, как произведены расчеты и выплаты по предыдущей. Дополнительные материалы буквально затопляют наших клерков. Наша нынешняя система не имеет никаких возможностей для решения этих проблем. Ответом может быть только скорость электронных машин. По нашей оценке, срок разработки подготовительных материалов может быть снижен с 35 дней до 4. Это позволит снизить и объем необходимых дополнительных документов.

Растущий объем делопроизводства всегда заставлял нас искать новые способы улучшения обслуживания владельцев полисов. Мы знаем, что у многих страховых компаний аналогичные проблемы, и решают они их при помощи электронной техники. Уже 12 страховых компаний разместили заказы на поставку электронных систем в IBM. Среди тех, кто планирует установить электронные машины, мы будем седьмой компанией из тех, кто занимается страхованием жизни, и первой компанией, страхующей здоровье.

## Персональный компьютер

В 1980-х годах развитие микросхем привело к наступлению эры персонального компьютера. Инновации Intel, Xerox PARC, Microsoft, Apple и других значительно снизили стоимость компьютеров и их размеры, увеличив их мощность, легкость работы с ними и гибкость. Только с этого момента использование компьютерной техники стало

доступным для массового рынка. Бизнесмены приветствовали программы для работы с таблицами — Lotus 1-2-3 и VisiCalc, которые позволяли им автоматизировать утомительные, поглощающие время ручные вычисления. Текстовые процессоры типа Corel WordPerfect и Microsoft Word заменили пишущие машинки и в конце концов — машинисток.

Предоставив немислимый ранее уровень эффективности, автоматизации и прогресса, персональный компьютер изменил управление бизнесом и то, что люди делали во время работы (табл. 1.2). Ручные рутинные операции исчезли, и наступила новая информационная эра, когда стали цениться знания и мыслительные способности. В 1982 году журнал Times назвал персональный компьютер «человеком года», и это был первый не принадлежащий к человеческому роду объект, удостоенной такой высокой награды. В течение этого десятилетия Microsoft прошел путь от никому не известного стартапа до первой в мире компании, продавшей за один год программ на сумму более чем 1 миллиард долларов.

**Табл. 1.2. Персональный компьютер: цикл инноваций и воздействие на бизнес**

|                   |  |
|-------------------|--|
| Инновации         | Xerox PARC изобретает первый графический интерфейс, мышь, сеть Ethernet и серверы файлов и печати  |
| Коммерциализация  | Компьютеры Apple Lisa и Macintosh, операционная система Microsoft для компьютеров IBM, процессоры Intel x86 — главные коммерческие достижения эры персонального компьютера |
| Новые приложения  | Появление персонального компьютера приводит к возникновению новых классов программ: электронные таблицы, текстовые редакторы, графические редакторы                        |
| Влияние на бизнес | Использование персональных компьютеров приводит к росту эффективности и снижению затрат в бухгалтерии, финансах, маркетинге, коммуникациях во всех отраслях                |

### **Революция персональных компьютеров в JPMorgan**

JPMorgan был одним из первых инвестиционных банков, принявших на вооружение персональные компьютеры в середине 80-х годов. Жан-Луи Бравар, который в то время был банкиром, а в 1991 году стал первым директором по информационным технологиям компании, вспоминает, как

персональные компьютеры сделали возможным проведение таких транзакций и разработку таких финансовых продуктов, которые раньше никто не мог себе представить. В то время в компании не было специального департамента, занимавшегося информационными технологиями, и расходы на компьютеры не были предусмотрены никакими бюджетами, так что Бравару пришлось купить персональный компьютер за свой счет.

- Моделирование сложных транзакций. Экономический спад, вызванный кризисом сбережений и ссуд, оставил многих клиентов банка в шатком и трудно контролируемом финансовом положении. У одного заемщика, перед которым маячила перспектива банкротства, было особенно сложное сочетание краткосрочных и долгосрочных обязательств. Используя электронные таблицы Lotus 1-2-3, Бравар рассчитал, при каких условиях его клиент может остаться на плаву. Он скопировал свои расчеты на 5-дюймовые дискеты и разослал их в банки, участвовавшие в синдицированном кредитовании этого клиента, чтобы они могли разобраться в ситуации. Его рекомендации никто не смог оспорить — потому что ни в одном из этих банков не знали, что надо делать с такой дискетой!
- Изучение нового финансового климата. Когда Бравар был назначен главой бразильского офиса банка, бразильский реал был в процессе гиперинфляции и дешевел на 6 процентов в день. Мейнфреймы с ситуацией такой сложности не справлялись. Бравару с его командой удалось наладить учет активов и ценностей только при помощи электронных таблиц. В то время как другие банки несли потери из-за того, что не могли разобраться в сложной финансовой ситуации, JPMorgan оказался способен управлять рисками и активами и оказался «на коне».
- Создание новых продуктов. Революция персональных компьютеров значительно увеличила ликвидность и эффективность финансовых рынков, предоставив возможность создавать и тестировать множество новых финансовых инструментов, таких как производные ценные бумаги.

Другой руководитель компании — Джон Макколлох — услышал тогда такие слова: «Для вашей карьеры неумение работать на персональном компьютере может означать то же самое, что отсутствие водительских прав».

«Я помню, как поехал в учебный центр Merrill Lynch, чтобы научиться работать на PC-101, — говорит он. — Первое, чему нас научили, — это как вскрыть его корпус и отпаять чип памяти. Это должно было убедить нас, нервных руководителей, в том, что мы можем полностью контролировать все происходящее».

Персональные компьютеры дали относительно менее известному бизнесу JPMorgan набрать то преимущество, которое было нужно для того, чтобы догнать и начать на равных конкурировать с Morgan Stanley и Goldman Sachs.

## Интернет

Облик 1990-х годов во многом был определен возникновением Всемирной паутины, разработанной Тимом Бернерс-Ли вместе с Робертом Кайо в CERN.

Электронная почта, службы мгновенных сообщений, приложения для веб-конференций значительно улучшили коммуникационную среду для бизнеса и ощутимо снизили издержки. Сайты онлайн-новостей и поисковые машины вроде Infoseek, Lycos, Yahoo, Excite и Google начали давать доступную информацию в реальном времени для работников компаний и стали новым средством для связи с потребителями. Сервисы eBay, PayPal, коммерческие сайты вроде Amazon.com доказали осуществимость и популярность «самообслуживания».

В области программного обеспечения для предприятий Интернет проложил путь программам с открытым исходным кодом и «программам как сервису».

Обе эти сферы демократизировали доступ к программному обеспечению промышленного уровня для малого бизнеса и фрилансеров. С приходом эры Интернета начать бизнес стало легко и дешево (табл. 1.3).

По отчетам правительства США, благодаря новым технологиям число малых бизнесов только в США выросло до 25 миллионов в 1999 году.

Табл. 1.3. Интернет: цикл инноваций и воздействие на бизнес

|                   |  |
|-------------------|--|
| Инновации         | Гипертекст изобретен в лабораториях CERN. Сетевая инфраструктура – DARPA. Снятие National Science Foundation ограничений на коммерческое использование Интернета определило начало эры Интернета |
| Коммерциализация  | Ранние коммерческие успехи включали в себя браузер Netscape, провайдерские сервисы AOL, Prodigy и CompuServe   |
| Новые приложения  | Интернет породил такие новые приложения, как электронная почта, ICQ, веб-серверы, электронная коммерция, веб-конференции, онлайн-реклама   |
| Влияние на бизнес | Эра Интернета привела к более быстрому, дешевому и демократичному доступу к информации, услугам, коммуникациям и транзакциям, необходимым для бизнеса  |

### **Интернет-продажи в универсаме Bloomingdale's, дубль два**

В 1999 году Federated Department Stores (сейчас Macy's, Inc.), которая владеет Bloomingdale's, поглотила специализирующуюся на электронной коммерции и онлайн-каталогах компанию Fingerhut, заплатив за нее 1,7 миллиарда долларов. Это было сочтено одним из самых агрессивных интернет-ходов в отрасли. FDS планировала использовать технологии Fingerhut для создания Bloomingdales.com – онлайн-версии своего бумажного каталога, рассылавшегося по почте.

Но через несколько лет оказалось, что эти деньги были потрачены напрасно. Потребители не видели никаких преимуществ в покупке через веб-сайт, который был полной копией бумажного каталога. Они вообще плохо ориентировались в покупках через Интернет. Руководители остановили работу сайта, списав затраты на его создание как на крупную ошибку.

После некоторого перерыва в интернет-продажах Bloomingdales.com возродился, на этот раз с использованием нового подхода, который должен был использовать все возможности Интернета. Новый сайт стал динамичным, привлекательным, на нем была организована легкая навигация и поиск по разным категориям: по бренду, размеру, стилю, цвету, материалу и по цене. Проводились изощренные кампании по маркетингу в поисковых машинах и электронные рассылки, которые генерировали значительный трафик. Все перемещения пользователей по сайту отслеживались. Все это,

естественно, отсутствовало в первой версии сайта, так как было просто невозможно реализовать такие функции в копии печатного каталога.

Сейчас Bloomingdales.com стал самой быстрорастущей частью бизнеса. Он позволил компании лучше привлекать традиционных клиентов и добираться до новых аудиторий, снизив затраты. Сайт стал настолько успешным, что Macy's, Inc. решила прекратить издание бумажного каталога, ранее бывшего символом компании, и сфокусироваться на стратегии прямой связи с клиентом исключительно онлайн.

Мы можем извлечь из этой истории несколько важных уроков. Во-первых, даже такая мощная технологическая революция, как развитие Интернета, не может сама собой трансформировать бизнес. Для успеха требуется как хорошо продуманная стратегия, так и рынки, готовые к восприятию новых технологий. Сегодня люди наконец-то готовы и хотят покупать через Интернет. Bloomingdale's использует базы данных по продажам и сегментацию клиентов для того, чтобы решать, что, кому и в каком канале предлагать. Во-вторых, вы можете получить выгоду от использования новых технологий, только если вы используете их для того, чтобы сделать что-то такое, что было невозможно сделать раньше. Простое размещение цифровой копии статичного печатного каталога на веб-сайте не приводит ни к каким трансформациям. А вот создание нового каталога с динамическими изображениями, гиперссылками, рекомендациями подходящих к данному предмету аксессуаров приводит к достижению реальных результатов.

## Онлайновый социальный граф

Сегодня мы стали свидетелями четвертой волны «социального» использования компьютеров. Оно бросает новый вызов тому, что мы считаем «привычным бизнесом». Онлайновый социальный граф пронизывает все пространство Интернета, соединяя людей и погружая каждый сайт и программный продукт в контекст их взаимоотношений. Теперь технологии — наконец-то — работают не на технологии, а для людей.

В течение предыдущих эр центром адаптации новых технологий было рабочее место. Онлайновый социальный нетворкинг в этом отношении имеет отличия. Он в первую очередь влияет на личную жизнь людей и только во вторую — на их профессиональную

деятельность. Но при этом и граница между ними все больше и больше размывается. Больше, чем когда-либо ранее, люди работают сами на себя, работают дома, а на работе часто трудятся так, как будто ведут свой собственный бизнес. Успешные бизнес-взаимодействия, будь это продажи, рекрутинг, развитие бизнеса или другие функции, одновременно и определяют взаимоотношения, которые все больше размывают границу между личным и профессиональным контекстом, и определяются ими. На важные решения, такие как закупка товаров или услуг, оказывают влияние рекомендации и ссылки тех людей, которых мы знаем — и личных друзей, и коллег по бизнесу. Все более эти отношения, рекомендации и контакты перетекают из реальной жизни в сайты социальных сетей и обратно.

Начав в далеком 1995 году, пионеры онлайн-социального нетворкинга Classmates.com, SixDegrees.com и Friendster ввели понятие о профиле пользователя и его связях с друзьями. Эти сайты проложили путь популярным ныне сайтам, включающим Facebook, MySpace, LinkedIn, Orkut, Hi5 и CyWorld, на каждом из которых сейчас зарегистрированы десятки и сотни миллионов пользователей по всему миру.

Благодаря «вирусной» природе таких сайтов мы достигли сейчас переломного момента в вопросе массового принятия идеи онлайн-социальных сетей, и они будут только продолжать свой рост с точки зрения их известности и распространенности. Сегодня надо потратить много сил на то, чтобы найти студента колледжа или университета, не пользующегося Facebook или MySpace; и то, что мы видим как «взросление» этих сетей, является расширением их влияния из сфер личной жизни в сферы профессиональной деятельности и бизнес-взаимодействий.

Социальный нетворкинг вышел из стадии игрушки для подростков. По данным Facebook, хотя он имеет проникновение в университеты США на уровне 85 процентов, более половины его пользователей уже окончили вузы, и пользователи в возрасте более 25 лет являются самой быстрорастущей демографической группой. Между июлем и ноябрем 2008 года число пользователей Facebook выросло с 90 до 120 миллионов, и этот рост за три месяца оказался равен всему росту, достигнутому за первые три года его существования. Масштаб и охват Facebook стал беспрецедентным и мощным. Но это только

начало. Facebook, Twitter, MySpace и растущее количество других сайтов социальных сетей сейчас предлагают интерфейсы прикладного программирования (API) для веб-сервисов, которые позволяют другим сайтам и веб-приложениям получать данные из профилей пользователей и другие социальные сведения. Эти достижения расширяют насыщенность и влияние онлайн-социального графа за пределы отдельных сайтов социальных сетей (табл. 1.4).

За пределами мейнстрима, возглавляемого Facebook, Twitter и MySpace, за последние годы возникли и другие виды социальных сетей: исследовательские, сети по интересам и виртуальные миры.

**Табл. 1.4. Онлайн-социальные сети: цикл инноваций и воздействие на бизнес**

|                   |   |
|-------------------|---|
| Инновации         | Classmates.com, SixDegrees и Friendster вводят концепцию страницы с профилем пользователя и списком его друзей  |
| Коммерциализация  | LinkedIn, Hoover's Connect и Forbes.com CEO Network становятся самыми популярными коммерческими социальными сетями  |
| Новые приложения  | Благодаря социальному графу информация, коммуникации и транзакции могут быть ассоциированы с личностью пользователя и распространены в сети   |
| Влияние на бизнес | Главное воздействие на бизнес — это большая степень вовлеченности пользователей, новый мощный способ исследования рынков и возможность для бизнеса поощрять социальное влияние на решение о приобретениях |

### Исследовательские сайты

Когда люди ищут в Интернете информацию, они обычно идут на модерируемые вручную сайты вроде Wikipedia или на автоматизированные поисковые сайты вроде Google. Аналогично онлайн-социальный граф может быть построен людьми вручную на сайтах вроде Facebook или создан при помощи автоматизированных алгоритмов. Исследовательские сайты вроде Spoke, Rappleaf, ZoomInfo, Spock и Wink и профессиональные услуги, такие как Generate, LexisNexis ExecRelate и Collexis, создают базы данных, обходя Интернет в поисках публично доступной информации и генерируя ассоциации. Они могут создавать некие аналоги профилей пользователей и социальных графов безо всякого участия пользователей.

Этот метод является автоматическим и масштабируемым, но имеет и свои недостатки. Во-первых, автоматический сбор информации

может приводить к ошибкам — основываться на данных устаревших, некорректных, неполных или дублирующихся — просто потому, что в публичном доступе находится не очень много данных о людях и их связях. Во-вторых, поскольку мы имеем дело с людьми, а не с веб-страницами, исследовательские сайты создают массу вопросов в области приватности частной жизни.

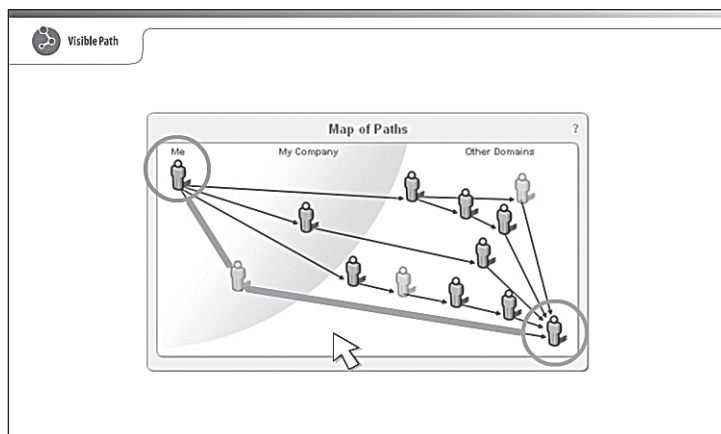
И все же популярность исследовательских сайтов продолжает расти. Извлеченные и обработанные биографические и контактные данные продаются рекрутерам и продавцам товаров и услуг. Например, компания ZoomInfo разработала продукт, который позволяет пользователям Salesforce CRM получать бизнес-информацию о потенциальных клиентах из базы данных, содержащей записи о десятках миллионов людей и компаний.

Вместо того чтобы продавать информацию о пользователях Интернета, такие сайты, как Rapleaf, обращаются к самим пользователям, предлагая им сервисы по управлению своей приватностью и репутацией. Как написано на сайте Rapleaf, его целью является предоставление людям способов управления своей приватностью и своими разными пользовательскими профилями, а также возможности контролировать то, какая информация о них размещена в Интернете.

Hoover's Connect (ранее Visible Path), изображенный на *рис. 1.2*, является корпоративной версией исследовательского сайта. Его приложения сканируют содержание онлайн-коммуникаций и данные о частоте использования настольных приложений типа Outlook, чтобы создавать карты связей между бизнесменами. Пользователи, желающие выйти на контакт с определенным человеком, департаментом или компанией, могут использовать эти инструменты, чтобы найти точки максимального сближения и инициировать процессы, которые могут привести их к контакту.

В отличие от создаваемых вручную связей в Facebook и MySpace, автоматизированные исследовательские системы имеют преимущество автоматической коррекции отношений по мере их изменения. Например, сила отношений может периодически обновляться на основании подсчета количества электронных писем, которыми обменялись два человека, и количества совместно запланированных совещаний.

**Рис. 1.2. Hoover's Connect (ранее Visible Path), корпоративная версия программы исследовательского социального нетворкинга, позволяет пользователям визуализировать свои профессиональные сети контактов и наметить пути к контакту с теми, кто им интересен**



### Частные сети и сети по интересам

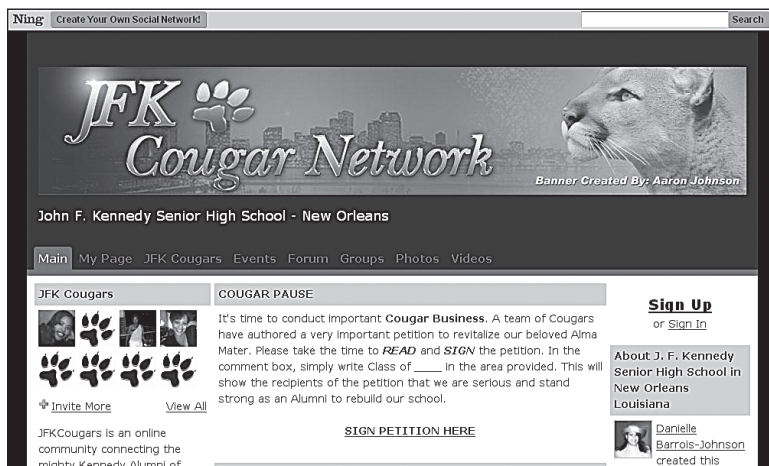
Многие клубы и организации, такие как ассоциации выпускников университетов, добавляют функции социального нетворкинга на свои сайты, чтобы лучше вовлечь туда своих членов. Другие сети по интересам — которые сегодня играют роль бывших торговых ассоциаций — являются целиком виртуальными. Например, Forbes.com CEO Network является эксклюзивным онлайн-сообществом старших руководителей со всего мира, для которых обеспечивается доступ друг к другу в дополнение к специализированному контенту, дискуссионным панелям и опросам. CEO регистрируются в этой сети и получают доступ к другим руководителям и новостям от Forbes, который, в свою очередь, получает выгоду от выращивания сети лидеров современного глобального бизнеса, к которым можно обратиться за интервью, провести фокус-группы и таргетированные маркетинговые кампании по поводу платных сервисов.

«Я люблю свою собаку» — онлайн-сообщество, попасть в которое можно только по приглашению его нынешних членов, — это другой хороший пример сети по интересам. Создав в Сети место для общения любителей собак, его создатели получили площадку для

проведения эффективных маркетинговых исследований и генерации идей для разработки продуктов по уходу за животными, создав попутно лояльную и увлеченную клиентскую базу.

При разговоре о сетях по интересам обязательно нужно упомянуть и сервис Ning, который позволяет не очень подкованным с технической точки зрения людям создавать свои собственные сайты социальных сетей, посвященные своим собственным интересам. Это позволило, например, Высшей школе им. Кеннеди в Новом Орлеане создать полноценный сайт для выпускников, родителей и студентов, на котором публикуются новости школы, одноклассники могут связываться друг с другом и с учителями, размещать фотографии, видео, участвовать в добровольческих инициативах (рис 1.3). Благодаря инструментам Ning администраторы разработали и запустили этот сайт за очень короткое время. Эта частная социальная сеть школы оказалась особенно важной после того, как ураган Катрина заставил студентов эвакуироваться в начале 2005/06 учебного года. Сеть позволила родителям и администраторам оказывать друг другу поддержку, делиться информацией и организовать перевод учащихся в другие учебные заведения.

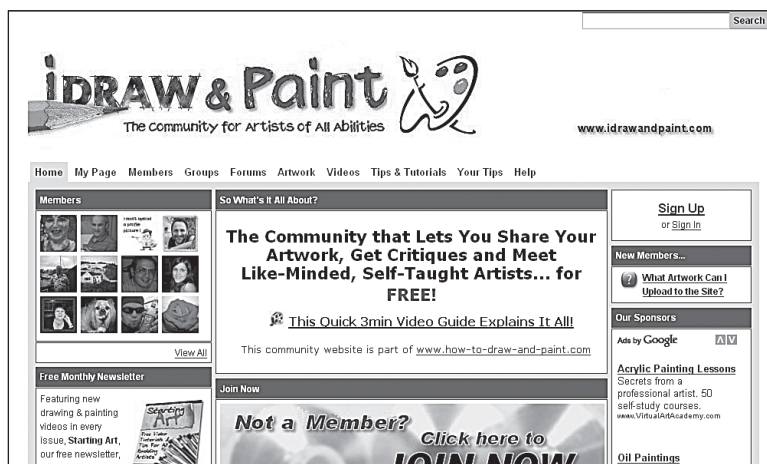
Рис. 1.3. Специализированная социальная сеть Высшей школы им. Кеннеди в Новом Орлеане, размещенная на платформе Ning



Сайт iDraw&Paint, показанный на рис. 1.4, — это еще один пример социального веб-сайта на платформе Ning. На нем можно найти

подсказки и советы, дискуссионные форумы, группы по интересам, новости и примеры — все это для художников-любителей.

**Рис. 1.4.** Сайт iDraw&Paint — специализированная социальная сеть для художников-любителей на платформе Ning



Сейчас на платформе Ning размещено сотни тысяч специализированных социальных сетей — на бесплатной и содержащей рекламу версии. Но, несмотря на всю легкость организации своей социальной сети в Ning, рост количества размещенных на нем сайтов замедляется, в то время как количество приложений и аудитория Facebook растут все ускоряющимися темпами. Должны ли бизнесы выбирать специализированные сети или общедоступные, но содержащие отдельные группы, для того чтобы выходить к своим аудиториям? Мы обсудим за и против позже, в главе 11.

### Сетевые игры и виртуальные миры

Сетевые игры под руководством разработчиков социальных приложений вроде Zynga и SGN и виртуальные миры вроде Second Life и Twinity — это еще одна форма онлайн-социального нетворкинга. Для некоторых бизнесов и профессиональных организаций (пока что немногочисленных, но их число постоянно растет) в них являются привлекательными низкие расходы на контакт с потребителями и высокий уровень лояльности. Использование для бизнеса Second Life в основном сконцентрировано в четырех областях: возможность

организации точек продаж, реклама и продвижение, рекрутинг и организация виртуальных совещаний.

- *Возможность организации точек продаж.* Все большее количество предприятий организуют свои магазины в Second Life для увеличения известности своих брендов и выхода на новые демографические слои клиентов. Например, Playboy создал остров в виде головы кролика; на нем расположены розничные магазины, где аватары-кролики предлагают товары из PlayboyStore.com, которые могут быть как одеждой для реальной жизни, так и аватарами для игры. Министерство иностранных дел Швеции, которое несет ответственность за привлечение туристов в свою страну, создало виртуальное посольство, для того чтобы предоставлять информацию о получении въездных виз, о культуре и истории Швеции, о рекомендуемых для посещения местах и достопримечательностях. Кроме того, в Second Life возникли и полностью виртуальные бизнесы, например Prim & Proper — магазин, предлагающий виртуальную одежду в стиле девятнадцатого века для персонажей игры.
- *Реклама и продвижение.* Такие компании, как Coca Cola и Adidas, продвигают свои бренды в Second Life при помощи креативных кампаний, нацеленных на информирование и вовлечение потребителей. В апреле 2007 года Coca Cola организовала среди аватаров конкурс на идею портативной виртуальной вендинговой машины. Концепция победителя, определенного голосованием резидентов игры, описана на микросайте Coke, VirtualThirst.com. В приставке для видеоигр Xbox от Microsoft также предусмотрена возможность показа рекламы и возможность приобретения контента по требованию, включая художественные фильмы, ТВ-шоу и музыкальные клипы. Игроки могут «дружить» с другими игроками, при входе в систему видеть, кто из их друзей онлайн, в какую игру играет, и писать свои обзоры игр.
- *Поиск кандидатов на работу.* Другое важное использование виртуальных миров состоит в поиске персонала, особенно технических талантов. Проверено, что такие системы обеспечивают более доступный способ контакта с кандидатами, поскольку

рекрутеры легко могут общаться сразу с несколькими кандидатами одновременно. Департамент полиции Ванкувера, например, проводит рекрутинговые семинары для будущих офицеров в среде Second Life. В дополнение к возможности общения с новыми аудиториями потенциальных кандидатов департамент рассчитывает привлечь тех из них, которые лучше других разбираются в современном Интернете и смогут принести свои технологические знания на службу закона.

- *Виртуальные совещания.* И последнее по счету, но не по важности: такие компании, как IBM, много инвестируют в Second Life, строя большой виртуальный кампус для аватаров своих работников — чтобы проводить совещания, испытания продуктов и тренинги. Для IBM создание сильного онлайн-общества оказалось особенно важным для выработки чувства единства среди нескольких сотен тысяч работников в офисах, разбросанных по всему миру.

Хотя активность бизнеса в виртуальных мирах постоянно растет, глубокий анализ этих процессов находится за границами настоящей книги.

## Рост влияния конечных пользователей

В ходе каждой цифровой революции мы также видим еще одно изменение: кто именно принимает технологические решения в компаниях. Решения о приобретении мейнфреймов принимали в основном СЕО и советы директоров — в то время никаких ИТ-департаментов не существовало! ИТ-департаменты в крупных и средних компаниях появились в эру персонального компьютера, и к концу 1980-х годов ИТ-специалисты принимали подавляющее большинство решений о приобретении технологий. В 90-е годы решения о приобретении программ для бизнеса перешли уже к функциональным подразделениям. Особенно это стало заметно с появлением систем «программа как сервис», которые могут быть развернуты вообще без участия ИТ-подразделений. Сейчас мы видим, что такие решения все больше и больше принимаются и финансируются непосредственно конечными пользователями. В главе 11 мы подробнее обсудим, когда и как

привлекать IT-отделы к инициативам по использованию социальных сетей для бизнеса и надо ли делать это вообще.

Со временем технологии смещаются от парадигмы «командования и контроля» к вовлечению и поддержке отдельных людей. Информация, средства коммуникации и инструменты Интернета дали людям не только голос, но также и власть действовать по собственной инициативе и от своего собственного лица. Онлайн-социальный граф ускоряет демократизацию бизнеса, позволяя людям легче контактировать друг с другом и погружать свои отношения в более богатый и глубокий контекст при выполнении ежедневных задач и транзакций. На другом краю спектра находится VRM — управление отношениями поставщиков, которое началось как исследовательская инициатива Беркмановского центра Интернета и общества в Гарварде. VRM — это нечто противоположное CRM. Здесь не поставщики управляют своей информацией о потребителях, а потребители получают инструменты для взаимодействия с поставщиками. Сейчас это движение находится в самом начале, но оно демонстрирует новые интересные возможности развития онлайн-социального графа и управления онлайн-идентичностью на разных сайтах и в разных приложениях.