

COY BAREFOOT

THE QUIXTAR REVOLUTION

**DISCOVER THE NEW
HIGH-TECH, HIGH-TOUCH
WORLD OF MARKETING**

КОЙ БЭАФУТ

РЕВОЛЮЦИЯ QUIXTAR

**НОВЫЕ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЕ
ВОЗМОЖНОСТИ БИЗНЕСА**

В книге исследуется новый мир высокотехнологичной электронной коммерции, созданный Quixtar.com. — самым большим в мире онлайн-торговым пассажем и новой формой бизнеса, сформированной специально для Интернета и призванной главенствовать в новом тысячелетии. Автор с увлечением рассказывает историю создания Quixtar и описывает преимущества, которые сделали Quixtar уникальным и успешным видом коммерции.

Для широкого круга читателей.

ВВЕДЕНИЕ

Шел 1969-й. Несмотря на быстрый рост экономики и низкий уровень безработицы, Америка была раздираема войной во Вьетнаме. Это был первый год президентства Ричарда Никсона. Сотни тысяч людей собрались на молочной ферме в северной части штата Нью-Йорк на фестивале музыки и искусства «Вудсток». Среди лучших фильмов года значились «Полуночный ковбой» и «Беспечный ездок».

Это был год, когда на телевидении запустили «Улицу Сезам», «Окружение мистера Роджера», «Компанию Брэй-ди» и «Доктора Маркуса Вэлби». Команда американского футбола «Нью-Йорк джетс» выиграла Суперкубок III, а «Нью-Йорк мете», входящая в национальную бейсбольную лигу, праздновала свою первую победу в чемпионате Америки по бейсболу. На радио звучали песни «Hot Fun in the Summertime», «Raindrops Keep Falling on My Head» и «Okie from Muskogee» Мерла Хаггарда.

Это был также год покорения Луны: Нил Армстронг и Эдвин Олдрин, спустившись из лунного модуля космического корабля «Аполлон-11», впервые вступили на поверхность земного спутника. Когда люди во всем мире смотрели и слушали трансляцию этого исторического события, создавалось ощущение, что сбываются их давние мечты и начинается новая эра.

1 сентября 1969 г. произошло еще одно историческое событие, оказавшее на мир, как выяснилось впоследствии, не менее глубокое воздействие, чем высадка людей на Луну. В тот день единственный в своем роде компьютер был отправлен самолетом из Массачусетса в Калифорнию и доставлен в исследовательский отдел Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе. Вилочный погрузчик завез в здание массивное устройство и аккуратно поставил его перед страждущей группой студентов и инженеров.

Этот компьютер, первый в своем роде и известный как интерфейсный процессор сообщений, положил начало широко теперь известному Интернету. Ровно месяцем позже, 1 октября 1969 г., компьютер «поговорил» с другим компьютером в Стэндфордском исследовательском институте. Этого было нелегко добиться:

компьютеры часто ломались, возникала необходимость постоянных наладок и переделок приспособлений. Но эксперимент удался. Впервые в истории люди, находящиеся в разных местах, смогли осуществить связь с помощью компьютеров. Мир претерпел коренные изменения.

Тридцать лет гонки. Интернет открыл новую эру в истории человечества. Всемирная паутина и электронная коммерция быстро стали силами, свершившими большие перемены в нашем обществе, поставившими массу новых задач и открывшими много новых возможностей.

Ровно через тридцать лет, день в день с зарождением Интернета, произошло еще одно историческое событие. 1 сентября 1999 г. в 16 часов 37 минут открылась компания Quixtar. Началась революция Quixtar — своего рода квантовый скачок вперед в маркетинге и бизнесе. Интернет и электронная коммерция существенно изменились.

Что такое Quixtar? Существует множество вариантов ответа на этот вопрос. Quixtar.com описывают как персональный торговый портал, как самый большой в мире онлайн-торговый пассаж, как трехцифровую электронную коммерцию, как новую форму бизнеса, созданную специально для Интернета и призванную главенствовать в новом тысячелетии. Ее называют изыскательской моделью высокотехнологического, глубоко личного маркетинга, образцом того, как должен делаться бизнес в XXI в. Quixtar объединяет в себе и все сказанное, и многое другое.

Мир ожидал появления Quixtar. За время между полночью и полуднем 1 сентября на сайте Quixtar.com побывало более 20 миллионов посетителей, что примерно равно населению Нью-Йорка и его пригородов. Многие люди, ошибочно считавшие, что сайт начнет функционировать ровно в 12 часов ночи, начали и не прекращали стучаться в виртуальную дверь, чтобы зайти на сайт.

Вечером того же дня Quixtar распахнула свои двери миру. В то время, когда пишется эта книга, на сайте ежедневно фиксируется от 30 до 40 миллионов посещений, и он представляет собой один из наиболее успешных сайтов электронной коммерции во Всемирной паутине. Вскоре после исторического запуска Quixtar.com я поговорил с Кеном Мак-Дональдом, первым вице-президентом и управляющим директором Quixtar.

«Это крайне важное событие, к тому же первое в истории Интернета, — с гордостью в голосе сказал Кен. — Никогда раньше ни один сайт во Всемирной паутине не запускался с таким графиком начиная с первого дня его существования. Quixtar.com — это начало чего-то совершенно нового в электронной коммерции. Мы делаем историю, и для нас было огромной честью стать его частью.

В течение нескольких первых дней мы столкнулись с некоторыми неожиданными техническими трудностями, но не было ничего такого, с чем бы мы не могли справиться. Мы немедленно подключали к решению проблем лучших людей и непрерывно отстраивали инфраструктуру, чтобы предотвратить появление любых узких мест и помех. У нас работает команда лучших в стране специалистов по Интернету, которые изо дня в день занимаются исключительно повышением скорости и качества функционирования сайта. Какие бы проблемы ни возникли, мы всегда к ним готовы».

Почти год Кен и его команда в Quixtar, включавшая в себя группу Интернет-развития, состоявшую более чем из сотни талантливых дизайнеров, напряженно работали, чтобы уложиться к 1 сентября — дате запуска сайта.

«Да, некоторым из нас, находящимся здесь, не мешало бы поспать, — сказал он со смехом. — В течение нескольких последних недель мы задерживались допоздна, чтобы удостовериться, что все работает нормально. Но когда вы смотрите на сайт и видите, как хорошо он сделан, вы знаете, что он того стоил. Нам действительно повезло с подобранной нами командой. Они все отработали до конца и добились поразительного результата».

Теперь, когда сайт запущен, команда Quixtar обратила свой взор к новым высотам. Как объяснял Кен: «Именно сейчас начинается настоящая работа. Мы наметили и разработали новые пути усовершенствования данного сайта. Мы привлекаем к сотрудничеству новые склады продукции и расширяем линии товаров. С течением времени Quixtar будет разрастаться, повысит свое быстродействие, станет более доступной и удобной для пользователей».

В данной книге мы собираемся исследовать новый мир высокотехнологичного, глубоко личного маркетинга, впервые созданного Quixtar.com. Мы сосредоточимся на двух конкретных вопросах: что такое Quixtar, почему ее следует рассматривать как революцию в маркетинге. Мы внимательно изучим как высокотехнологичную, так и глубоко личную сторону Quixtar.

В главе 1 мы рассмотрим Интернет-революцию, частью которой следует считать Quixtar. Сеть — всего лишь последняя из целой серии великих инноваций в истории человечества. Мы взглянем на некоторые из этих исторических изменений, чтобы понять, какие уроки мы можем извлечь из Интернета и Quixtar.

Глава 2 представляет историю компьютеров, разбитую на десять простых этапов. А в главе 3 мы исследуем историю Интернета и рассмотрим подробнее быстро развивающийся мир электронной коммерции.

В главе 4 мы изучим исторические корни Quixtar.com. Глава 5 представляет собой своего рода взгляд из-за кулис на то, что

определило становление Quixtar. Главу завершает список часто задаваемых вопросов о Quixtar.com и ответов на них.

В главе 6 мы размышляем над теми преимуществами, которые делают Quixtar действительно уникальной и общепризнанной. И наконец, глава 7 посвящена тому, почему Quixtar.com считается новой моделью бизнеса XXI в.

За время написания книги мне удалось провести серию бесед с глазу на глаз с некоторыми из крупнейших лидеров гигантских компаний, связанных с Quixtar.com. Все эти владельцы компаний, предприниматели, достигшие высочайших успехов, откровенно высказывались об уникальном опыте и огромных возможностях, каковыми обладает Quixtar.

Эти рассказы произвели на меня такое впечатление и дали мне такую массу информации, что вместо простого их изложения и превращения в небольшие фрагменты книги или цитаты я решил привести каждую из бесед почти целиком. В этой книге впервые представлен взгляд на компанию изнутри некоторых из наиболее прогрессивных и проницательных руководителей Quixtar.

Наше путешествие по миру Quixtar будет занимательным приключением. На пути мы встречаемся с 107-летней женщиной, посетим Волшебника страны Оз, прокатимся по Солнечной системе и выясним, что может нам рассказать о будущем история велосипедов. Все это крайне интересно.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ВЫСОКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

ГЛАВА 1

ВРЕМЯ, В КОТОРОМ ВЫ ЖИВЕТЕ: ИНТЕРНЕТ И 10 000 ЛЕТ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

«Электронное что?» — спросил меня человек, слегка наклонив голову. «Электронная коммерция, — ответил я. — *Электронная* коммерция, цифровая коммерция — ну знаете ли, компьютеры, Интернет и все такое прочее».

«Хмм... — произнес он медленно. Затем встряхнул головой и, подавив смехок, сказал: — Уверен, вам это интересно. Я знаю массу людей, разговаривающих на эту тему. Но если вы спросите меня, я скажу, *компьютеры* — вот что неправильно в современном мире».

«Так именно из-за них все *неправильно* в мире?» — повторил я со смехом.

«Именно, компьютеры слишком все ускоряют. К тому моменту, когда ты думаешь, что что-то понимаешь, все уже по-другому. Кто может за этим поспеть? Все изменяется слишком быстро. Кто может так жить?»

Я кивнул, не говоря ни слова. Мужчина, мой друг примерно сорока с чем-то лет, управляющий небольшим автосервисом, посмотрел в окно на широкую автомобильную парковку. Он повернулся лицом к солнцу и прищурился.

Всего несколько дней спустя у меня состоялся аналогичный разговор с женщиной в бакалейном магазине. Знакомая моего друга, она слышала, что я работаю над новой книгой, и спросила, о чем в ней будет написано.

«Электронная коммерция, — ответил я ей. — Это будет книга об Интернет-компании под названием «Quixtar», которая совершит революцию в бизнесе».

Она как-то ступсывалась.

«Я мало смыслу в компьютерах, — сказала она сконфуженно. — Они меня пугают».

«Что вас в них пугает?»

«Они наводят на меня страх. Приводят меня в замешательство. И они такие дорогие. И потом, если говорить об этом Интернете, я даже и не знаю, что с ним можно делать».

Я снова кивнул.

Они не осознавали, что обновление Интернета представляет собой поворотный момент в истории, не менее значимый, чем промышленная революция.

Эти два разговора произошли не так давно и стали для меня настоящим уроком. Я-то пылал энтузиазмом в отношении электронной коммерции, Интернета и особенно Quixtar.com и был абсолютно убежден, что мы стоим на пороге замечательной эры в истории человечества и впереди всех идет Quixtar.

Но вот передо мной оказались двое людей, каждый из которых был умен и упорно работал, но при этом они совершенно ничего не понимали в том, что происходит с окружающим миром. И вопрос «Электронное что?» был ярким тому подтверждением. В принципе они знали, что *что-то* происходит: каждый иногда просматривает ночные новости или читает газеты. Куда бы ты ни поехал, везде найдется кто-нибудь, говорящий о чудесах и быстро меняющемся мире Интернета.

Но истинное понимание значения компьютеров для каждого из нас в отдельности, для наших семей, сообществ и для общества в целом у обоих моих собеседников отсутствовало. Они не осознавали, что обновление Интернета представляет собой поворотный момент в истории, не менее значимый, чем промышленная революция. Нравится вам это или нет, но мир *действительно* меняется, и вы становитесь частью перемен.

Эпоха, в которую мы сейчас живем, представляет собой время перспектив беспрецедентного улучшения нашей жизни. От каждого из нас зависит, как мы будем на них реагировать и как поступим с открывающимися перед нами возможностями. Те, кто уделяет внимание новым течениям в культуре и высоким технологиям, кто осознает уроки истории, кто желает сделать шаг вперед и использовать преимущества, предоставляемые новшествами, вкусят плоды своего упорного труда. Те же, кто ничего не предпринимает для преодоления своего страха перед новыми технологиями, упустят шанс обогатиться, представляемый одной из величайших в человеческой истории эпох.

Давайте посмотрим правде в глаза. Все эти сообщения о новой технологии для многих людей могут быть непонятны и слегка пугающи. Сегодня большинство из нас слишком заняты или чересчур загружены, чтобы найти время и силы задуматься над тем, что же происходит вокруг. Для некоторых людей Интернет — лишь еще один

пункт в списке вещей, на которые у них не хватает времени.

Все больше и больше людей чувствуют отчуждение от своей работы, друг от друга и от времени, в которое они живут. Разочарование и неудовлетворенность, злость, смятение, робость, страх — это самые обыденные реакции в век, когда появление высоких технологий несет за собой значительные изменения в нашем обществе. Так что, если вы чувствуете некоторую растерянность, когда речь заходит об Интернете или информационной революции, знайте, что вы в этом не одиноки.

МАМИНА ЛОХАНЬ ДЛЯ СТИРКИ

На часах начало пятого, лето, время идет к вечеру, и миссис Ребекка МакГиннесс тихо сидит за столом у себя на кухне, просматривая пачку открыток и писем, полученных от своей семьи и друзей. Дверь, ведущая на заднее крыльцо, открыта, слышны песни голубых соек и кардиналов.

Мой добрый друг, миссис МакГиннесс, понимает историю лучше кого-либо из знакомых мне людей. Она родилась в 1892 г. Пока пишется эта книга, миссис МакГиннесс готовится отметить свой 107-й день рождения. Она живет всего в нескольких милях от моего дома, и я часто забегаю к ней, чтобы поздороваться и поговорить. Она проводит наши «заседания» в кухне, где обычно сидит в кресле с красивыми подушками в самом конце длинного стола.

Миссис МакГиннесс родилась в Шарлоттсвилле, штат Виргиния, всего лишь за три дня до избрания Гровера Кливленда президентом. Она прекрасно помнит истории о прежней жизни, которые ей рассказывали ее отец и бабушка (оба были рабами). Кроме того, миссис МакГиннесс сама стала свидетельницей чудес XX века, от лошадей с экипажами до путешествий в космос, от «Виктролы»* до компакт-дисков компании Sony, от чернильниц до Microsoft Word.

«В том доме, где я родилась, — говорит она медленно, наклонившись вперед в своем кресле, — у нас были керосиновые лампы и полностью отсутствовало электричество. У нас в доме не было ни проточной воды, ни водопровода, только колонка на заднем дворе. У нас даже не было раковины в кухне. Вместо нее у нас стояло большое оцинкованное корыто. Вот как все было».

Миссис МакГиннесс говорит мне, что это совершенно нормально, когда люди боятся перемен. Когда я говорю ей, что кое-кто начинает переживать по поводу того, как компьютеры меняют мир, она улыбается и трясет головой.

* Товарный знак граммофонов, патефонов, проигрывателей и пластинок корпорации «Ар-си-эй». — *Здесь и далее прим. пер.*

«Это не новость, — говорит она. — Расскажу-ка я вам о своей матушке. Я вспоминаю, как однажды отец пришел домой с новой лоханью, у которой даже было приделано сбоку устройство для отжимания, приводимое в действие вращающейся рукояткой. Но мама не хотела ею пользоваться. Она хотела по-прежнему пользоваться своей стиральной доской, как раньше. Но однажды она все же попробовала новую лохань, и она ей в самом деле понравилась. Она не могла на нее нарадоваться, как только поняла, как с ней просто. Она точно так же была против электричества и говорила, что, как только мы проведем все эти провода, в дом ударит молния. Она не хотела проводить газ, утверждая, что он нас всех убьет. Она продолжала пользоваться углем и дровами, как делала всю жизнь. Но когда в 1915 г. я закончила институт в Хэмптоне, я была уже современной девушкой. И я вернулась домой и ввела все эти новшества в доме моей матушки. Она не хотела этого. Но видели бы вы, как она была рада, когда привыкла».

Миссис МакГиннес замолчала, откинулась в кресле и отхлебнула воды из стакана. Она промокнула губы салфеткой и прочистила горло.

«Эти компьютеры — прямо как новая лохань моей мамы, — сказала она со вздохом. — Постоянно появляется что-то новое. Времена меняются. И вам постоянно приходится учиться новым вещам. Так хочет Господь. Он желает, чтобы мы продолжали учиться и пытались понять новые вещи. Знаете, это такой прекрасный мир. Этот мир действительно прекрасен. Но вам следует меняться и расти вместе с ним, или вы останетесь позади».

КРАТКИЙ ЭКСКУРС В ИСТОРИЮ НОВОВВЕДЕНИЙ

Первый шаг, который мы сделаем вместе в сторону понимания и оценки той замечательной эпохи, в которой мы живем, а также первопрородческой роли Quixtar, заключается в определении исторического места, занимаемого Интернетом. В этой главе мы рассмотрим некоторые аспекты технологической революции, свидетелями которой мы стали на заре XXI в.

Если и есть какая-то идея, которую мне хотелось бы донести до вас, то она заключается в следующем: период технологических нововведений и культурных преобразований, который мы переживаем, каким бы драматическим и важным он ни был, в действительности представляет собой лишь самый последний по времени этап в череде подобных преобразований, создававших и формировавших общество на протяжении всей истории человечества. Время от времени возникают новые технологии, затрагивающие все стороны человеческой жизнедеятельности, ставящие новые вопросы и

предоставляющие неограниченные возможности тем, кто не обходит их вниманием. Именно сейчас наступили такие времена. Будьте внимательны.

НА ЗАРЕ ОБЩЕСТВА

На протяжении всей истории человечества новые идеи, нововведения и новаторское использование новых технологий трансформировали и преобразовывали общества, в которых жили наши предки. Давайте рассмотрим несколько ключевых примеров.

Что-то реально начало меняться 12 000—10 000 лет назад (около 10 000—8000 лет до н. э.), когда группы охотников-собирателей впервые занялись выпасом и разведением скота, а также растениеводством. На протяжении многих тысячелетий человеческие существа охотились на диких животных и собирали плоды и семена, произраставшие в природе естественным образом. В тех районах, где изобиловали зерновые культуры, в особенности в районе Юго-Западной Азии, известном как Плодородная Дуга (включавшая части Ирана, Ирака, Турции и Сирии), были изобретены новые орудия, помогавшие при сборе и переработке дикорастущих растений: кремневые серпы, плетеные корзины, каменные ступы и пестики, глиняные сосуды для сбора и хранения зерновых и многое другое. Орудия труда совершенствовались, и со временем стало возможным фермерство и производство продуктов питания.

Примерно в это же время началось одомашнивание животных, особенно собак, овец, коз, свиней и коров. Как и растениеводство, методы выращивания и содержания животных в неволе совершенствовались с течением времени. Мало-помалу люди стали все больше получать продукты именно таким способом и все меньше полагаться на охоту и собирательство. Когда сообщества приспособились к новым методам и технологиям, охота и собирательство как способы поддержания жизни перестали существовать.

Окультуривание растений и приручение животных, начавшееся 10 000 лет назад, привело к первой великой трансформации в человеческом обществе. Земледелие и скотоводство открыли совершенно новую эру человеческой цивилизации — процесс, который антропологи именуют как «рост степени социальной сложности». Это очень подходящая фраза, потому что именно так все и происходило — социальная жизнь становилась все более сложной. На протяжении десятков тысячелетий человеческие сообщества были небольшими, преимущественно кочующими группами, включающими в себя от тридцати до пятидесяти человек. Группы объединялись на основе тесного родства и зависели от взаимного сотрудничества и ритуализованного обмена товарами. В

общем не было ни классов, ни правителей, ни вождей, ни президентов. Но оседлый образ жизни, явившийся результатом фермерства и одомашнивания животных, положил всему этому конец.

Наиболее значительным изменением, порожденным этим процессом, стал постоянный рост населения, совпавший с переходом наших предков к земледелию и скотоводству. На протяжении нескольких последующих тысячелетий более многочисленные сообщества людей стали проживать совместно, образуя города и деревни. В некоторых случаях, как это было в сообществе Катал Хаюк на территории современной Турции, насчитывавшем почти 6000 человек, новые поселения образовывались в виде небольших городков с глинобитными домами. Общества становились все более централизованными, в них появлялись вожди, предводители и правящий класс, обретавший власть над всеми остальными. Возникло экономическое неравенство — одни люди имели больше, другие — меньше.

Другое новшество этой уникальной эры в истории человечества (5000—3000 лет до н.э.) заключалось в разделении и развитии ремесел. Например, отдельные люди стали специалистами по обработке дерева, по производству гончарных изделий или по плавке и литью меди. Потребность в более удобной перевозке собранного урожая и других товаров привела к изобретению колеса (которое первоначально делалось из трех кусков дерева), а для ведения учета и счетов при сделках стала необходима письменность. Открытие новых торговых путей привело к росту сообщений и позволило распространить нововведения по всей Европе и Азии.

ВЕКА... ВЕКА...

Мастера с течением времени научились смешивать в соответствующей пропорции медь с оловом, стало возможным выплавлять бронзу, что положило начало новой эпохе производства исходного сырьевого вещества, названной бронзовым веком. Продолжавшиеся эксперименты повлекли за собой развитие горного дела и выплавки железа, которое было предпочтительнее бронзы, так как добыча олова часто была затруднительна. Улучшалось качество инструментов, что позволило усовершенствовать лодки и другие средства передвижения. Это в свою очередь привело к укреплению связей и еще большему росту торговли.

К 2000 г. до н.э. на песчаных равнинах Гизы каторжным трудом рабов были воздвигнуты Великие пирамиды Египта. Примерно за 1500 лет до н.э. был построен Стоунхендж. Классические храмы Греции были воздвигнуты к 500 г. до н.э. А ко времени рождения Христа в Иерусалиме могучая Римская империя создала все условия для возникновения современных городов и государств.

КИТАЙСКИЕ НОВОВВЕДЕНИЯ

За падением Рима примерно в 500 г. н.э. и «темными» Средними веками последовала еще одна великая эпоха нововведений в Китае.

В течение этого периода китайские мастера использовали большие доменные печи, совершенствуя свое мастерство выплавки железа. В то время как большая часть Европы переживала период застоя, замечательные нововведения китайских мастеров стали определяющим символом великой эпохи изобретений. Китайские металлурги изготавливали поразительные доспехи, железные стрелы для арбалетов, надежные и прочные орудия для сельского хозяйства, а также новые строительные материалы, такие, как металлическая черепица для покрытия крыш домов. Берега рек соединили новые мосты из железа. Китайские буддисты преуспели в возведении гигантских статуй.

Помимо этого, можно отметить выдающиеся достижения в ирригации, печатном деле, в навигации и в гидравлике, а также изобретение пороха, производство шелковых тканей и текстиля.

По иронии судьбы, когда в начале XIII в. кочевые монгольские племена под предводительством Чингисхана вторглись на территорию Китая, они смогли завоевать страну во многом благодаря новшествам, внесенным китайцами в упряжь лошадей, в частности стремянам, сделанным из железа. Новая улучшенная опора для ноги высвобождала обе руки наездника, что явилось решающим преимуществом в бою при стрельбе конников из лука.

БИБЛИОТЕКА ТОЛЕДО

В XI в. королевства Европы, придерживающиеся христианства, ранее изолированные друг от друга и разделенные средневековыми феодальными войнами, воссоединились и начали наступление на юг, на высокоразвитые арабские города, расположенные на территории Испании. В 1085 г. город Толедо (Испания), являвшийся арабским центром науки и философии, сдался армиям северных европейских государств. Это событие стало решающим поворотным моментом в истории Запада.

Христиане, овладев городом, приступили к исследованию расположенной там огромной библиотеки, собранной арабами. Переводя самобытные тексты на латынь, европейцы открывали для себя новые, незнакомые им ранее области знаний, впоследствии перевернувшие мир Запада: философию, математику, труды классических греческих ученых и многое другое. Была принята индийская система записи чисел (познакомившая Европу с нулем), которая стала называться арабской системой чисел. Коллективная мудрость арабской империи, составленная из мусульманских, греческих, индийских, китайских и египетских трудов, стала

распространяться по всему христианскому миру, закладывая основы Ренессанса и Реформации.

ПРЕДПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

Примерно тогда же, когда средневековые христиане открывали для себя арабскую библиотеку в Толедо и вели кровавые военные компании в ходе своих крестовых походов против евреев и турок-мусульман, Северная Европа вступала в свою первую великую эпоху механических нововведений, которую некоторые ученые описывают как предпромышленную революцию западного мира.

Широкое применение водяных колес и ветряных мельниц в XII—XIII вв. позволило европейцам продуктивно использовать природную энергию. Колеса, первоначально вращавшие каменные жернова для перетирания зерна и крупы, с течением времени были приспособлены для выполнения самых разных операций. Большие колеса подсоединили к кулачковым валам (еще одно новшество) и использовали как привод молотов, дробивших камни, ковавших железо и размельчавших древесные волокна в целлюлозную массу, из которой делалась бумага. Они приводили в действия мехи, раздувавшие огонь, необходимый для плавки железа. Они же произвели революцию в горном деле, позволив поднимать корзины с камнем и рудой. На протяжении последующих нескольких веков по всей Европе вырастали фабрики, оборудованные ветряными и водяными приводами, использовавшимися почти для любого механического процесса, который только могли придумать люди. По всему континенту пронеслась новая волна коммерции и торговли.

Как отмечал историк Фернан Бродель, основным изобретением этой предпромышленной эры в Европе было следующее: «Один двигатель, одно колесо, будь то ветряное или водяное, могло передавать свою движущую силу нескольким орудиям: не одному жернову, а двум или трем, не только пиле, но и хвостовому молоту, не одному орудию, а целому множеству». Соединив вместе колеса, кривошипы, блоки, кулачковые валы и инструменты, люди приумножили возможности одного колеса, которое смогло приводить

Те, кто уделяет внимание новым течениям в культуре и высоким технологиям, кто осознает уроки истории, кто желает сделать шаг вперед и использовать преимущества, предоставляемые новшествами, вкусят плоды своего упорного труда. Те же, кто ничего не предпринимает для преодоления своего страха перед новыми технологиями, упустят одну из величайших в человеческой истории возможностей.

в движение целую систему механизмов и машин. Родилась великая сила механики.

Вокруг фабрик стали строиться города и деревни — точно так же, как тысячи лет назад компактные поселения людей возникли вокруг сельскохозяйственных угодий. Благодаря фабрикам быстрее стало развиваться сельское хозяйство. Так, с изобретением в XII в. подбитого хомута лошади, ранее в основном использовавшиеся в войнах, стали полезными сельскохозяйственными животными, поскольку новое устройство позволило им легко тянуть плуг и повозки. Как и в предшествующий период, эти нововведения послужили широкому развитию торговли.

Итак, цель данного краткого экскурса заключается в том, чтобы помочь нам осознать, что на протяжении всей истории человечества были периоды великих трансформаций, вызванные к жизни рождением новых концепций и технологий. Один из наиболее ярких периодов времени, когда передовые идеи и новые технологии радикально изменили человеческое общество, — эпоха Ренессанса.

РЕНЕССАНС

В середине XIV в. Европу и Азию постигла жесточайшая эпидемия бубонной чумы, или черной смерти, как ее именовали в Англии из-за темных пятен, появлявшихся на коже заболевших людей. Передававшаяся блохами, жившими на крысах, чума быстро распространялась и менее чем за пять лет убила 25 миллионов человек — треть населения Европы. К концу века в Европе умерла примерно половина рабочего населения, что буквально перевернуло прежний уклад жизни.

В 1390-е годы, по мере того как люди постепенно отходили от ужасающих последствий эпидемии, итальянские купцы стали расширять свои инвестиции в банковское дело, торговлю и науку. Семейство Медичи из Флоренции создало по всей Европе широкую сеть банков (имея филиал даже в отдаленном Лондоне), которая стала первой своего рода моделью бизнеса. В основе их коммерческого успеха была новая система счетов, позволившая отслеживать расходы, осуществлять денежные переводы, обрабатывать чеки, сводить балансы и далеко обогнать по своим возможностям всех прочих кредиторов. Невероятное богатство и власть, обретенные семейством Медичи в эту новую эпоху, вознесли их социальный статус до высот, ранее доступных лишь феодальным властителям и аристократам. Медичи уделяли самое пристальное внимание новым возможностям, появлявшимся на их пути, и никогда не боялись воспользоваться преимуществами, которые они несли с собой.

Ренессанс, традиционно относимый к периоду с 1400 по 1600 г., начался как «возрождение» классических идеалов Греции и Рима, но

впоследствии превратился в процесс развития самых современных достижений и прогресса в целом. Искусство, литература, архитектура, политика, философия — все грани общества формировались под воздействием достижений и будоражащих перспектив Ренессанса. Наступил период процветания капитализма и индивидуализма, и масса коммерческих возможностей превратила его в «эру предпринимательства». По мере улучшения благосостояния простых людей в Европе начал возникать влиятельный средний класс, жаждавший занять определенное положение в обществе и получить в свои руки политическую власть. Государство, поддерживаемое новым богатым средним классом, начало создавать угрозу давно устоявшейся власти римско-католической церкви.

Меняющийся мир характеризовался новыми ценностями: первостепенное значение придавалось гражданской жизни, чувству сообщества и доброму нраву, во главу всего были поставлены коммерция и социальная мобильность. Как написал историк Джеймс Берк, человеческой моделью времен Ренессанса являлись люди «независимые, интеллектуальные, предприимчивые, способные».

ПЕЧАТНЫЙ ПРЕСС

Изобретение печатного пресса можно, пожалуй, представить как самое важное достижение эпохи Ренессанса. Если быть точным, то первый печатный документ датируется примерно 1700 г. до н. э. и относится к минойской культуре острова Крит в Средиземном море. Круглый диск из обожженной глины с надписями, которые никому не удалось расшифровать, известен как диск из Фаистоса. Позднее способы печати на бумаге были изобретены в Китае, где буддийские монахи изготавливали первые книги с помощью деревянных досок или керамических букв, намазанных чернилами и оттиснутых на бумаге. Но данная процедура была крайне медленной и утомительной и, конечно же, не предназначалась для массового выпуска книг. В начале 1300-х годов корейцам удалось изобрести наборный металлический шрифт, но этот ограниченный эксперимент так и не имел продолжения.

В средневековой Европе книги по-прежнему создавались по старинке, путем копирования слова за словом, иллюстрации за иллюстрацией. Монахи проводили длительные часы в монастырях за изнурительным трудом, вручную переписывая тексты на спресованной коже животных с помощью птичьих перьев, обмакивая их в чернила. Иногда изготовление одной книги занимало около года. Во время копирования монахи читали вслух, что было пережитком давних устных традиций. В действительности же в то время практически не слышали о безмолвном чтении про себя; оно считалось редким проявлением таланта.

В захватывающие времена Ренессанса европейские мастера начали экспериментировать с литьем шрифтов из металла и печатанием. В 1456 г., после пяти лет экспериментов, Иоганн Гутенберг и его напарник Иоганн Фуст выпустили в Германии печатный вариант Библии, написанной на латыни. А всего через несколько лет в каждом крупном городе Европы уже имелся свой печатный пресс. Менее чем через шестьдесят лет после выхода Библии Гутенберга в обращении было уже более восьми миллионов печатных книг, и их число постоянно увеличивалось. Мир претерпел коренные изменения.

РЕФОРМАЦИЯ

Свобода мысли и индивидуализм, выросшие из эпохи Ренессанса, вместе с небывалым могуществом печатного станка привели напрямую к массовому реформаторскому движению в христианстве. Путешествуя в Рим в начале 1500-х годов, 34-летний монах из Германии по имени Мартин Лютер крайне озабочен разложением, которое, как он считал, затронуло некоторых отцов Церкви. В 1517 г. он написал знаменитые девять тезисов — декларацию о своих взглядах на веру и истинную роль Церкви и ее служителей. Надеясь обсудить эти идеи с такими же, как и он, монахами во время одного из их ученых собраний, Лютер прибил свои девять тезисов гвоздем к двери часовни, которую монахи ордена использовали в качестве доски объявлений.

Но то, что произошло потом, изменило ход мировой цивилизации. Полемические тезисы Лютера были подхвачены, отпечатаны на новых станках и быстро распространены по всей Германии. Уже через несколько недель тысячи экземпляров наводнили всю Европу. Очень скоро Лютер невольно оказался во главе великого восстания. Его революционные идеи о том, что спасение должно прийти через веру, а не благодаря суждениям церковных лидеров, быстро нашли массу последователей. Вооруженные страстным интеллектуальным оружием, трудами Лютера, германские правители «протестовали» против правления Рима и выступали за свободу религии. Так родилось протестантское движение.

ПЯТЬ УРОКОВ ИСТОРИИ

Новые технологии, нововведения и идеи, прорывавшиеся вперед на каждом из перечисленных этапов истории, самым серьезным образом отразились на обществе, привнося как сложности, так и новые возможности. Когда дело доходит до осмысления нашего передового века Интернета, какие уроки следует извлечь из рассказанного выше? Их пять.

1. Происходят изменения. Миссис МакГиннесс была права: ничто не остается неизменным. Изменения представляют собой нормальное состояние вещей, и так было всегда. Кто жалуется на то, что компьютеры меняют мир, тот похож на крестьянина из каменного века, недовольно ворчащего по поводу изобретения колеса. Можете себе это представить? «Раньше, в мое время, мы прекрасно обходились без этих новомодных колес. Они все чересчур ускоряют! Гляньте, как быстро катится вон та тележка! Кому нужно ее двигать с такой скоростью? Я предпочитаю по старинке переносить грузы на своем горбу!» Или представьте себе кого-то в Европе XIII в., говорящего: «Раньше, в мое время, мы прекрасно обходились без этих новомодных ветряных мельниц. Они все чересчур ускоряют! Только посмотрите, как быстро вращается этот жернов! Кому нужно молотить зерно так быстро? Я предпочитаю по старинке растирать зерно вручную в ступе с помощью пестика!»

Первый урок, который мы можем извлечь из истории, заключается в том, что *изменения действительно происходят*, — иногда быстро, а иногда и медленно. Но они обязательно происходят. Сейчас мы живем в период значительных перемен. Многочисленные сферы применения Интернета в нашей повседневной жизни представляют собой полнейший переворот в жизни человеческого общества. Не допустите, чтобы это застало вас врасплох, и не бойтесь этого. Как сказала бы миссис МакГиннесс, это замечательный мир. Но он растет и изменяется, и вы должны расти и изменяться вместе с ним.

2. Вы имеете значение. Именно вы! Все эти величественные эпохи инноваций, как нить, связывают воедино те люди, которые не боятся открыть свой разум новым возможностям и новым способам деятельности. Мы, дети нашего Творца, живущие на этой земле, должны адаптироваться, изменяться, пытаться исследовать и достигать того, что, как нам кажется, находится за пределами наших возможностей — только в этом залог успеха. Несомненно, это один из величайших уроков истории.

Ход развития цивилизации снова и снова определялся *личностями*, уделявшими самое пристальное внимание тому, что происходило в окружающем мире: китайскими мастерами, экспериментировавшими с железом, средневековыми крестьянами, наблюдавшими за вращением водяного колеса, печатниками эпохи Ренессанса, создавшими новый способ связи и общения. Вовсе не все они были выдающимися людьми с необыкновенными талантами. Просто они внимательно изучали мир вокруг себя. Они желали учиться и не боялись новых технологий и методов. Вы перешли порог XXI в., не забывайте их уроки.

История настойчиво учит нас, что *первостепенное значение*

имеют особо одаренные люди. Да, один человек *может* изменить мир.

3. Техника распространяется по миру. Колесо было изобретено на Ближнем Востоке более 5000 лет назад. Теперь им пользуется все человечество. Тысячу лет назад только китайские мастера достигли настоящего мастерства в искусстве плавления железа в доменных печах. Теперь эти методы известны во всем мире. В эпоху Ренессанса печатные станки имела лишь незначительная группа людей. Сейчас эта технология стала неотъемлемой частью любого общества. Основной урок вышеперечисленного следующий: техника распространяется по миру. Она не стоит на месте. Она стремится быть везде, где есть люди.

Возможно, вам трудно это представить себе, но не так давно в мире существовал всего один компьютер. Теперь они повсюду. Когда исследователи начали подсоединять вычислительные машины друг к другу (примерно в 1970 г.), в сети было всего четыре или пять компьютеров. Сегодня миллионы компьютеров подключены к Интернету, и их количество растет каждый день в геометрической прогрессии. Если уроки истории чему-то научили вас, вы поймете, что однажды Интернет-технология охватит всю человеческую цивилизацию. И Quixtar, которая сегодня распространена только в Северной Америке, станет известна во всех уголках мира.

4. Разгадка заключается в сети. Помните ли вы европейские водяные колеса предпромышленной эпохи — около 1200 г. н.э.? Эта замечательная эпоха стала возможной не только благодаря наличию водяных колес и ветряных мельниц. Водяные колеса были известны уже на протяжении сотен лет. Изобретение же заключалось в том, что вращающиеся колеса соединили — или *объединили в сеть* — с другими механизмами, такими, как молоты и пилы. Аналогичная ситуация сложилась в XV в.: возникновение коммерции, построенной на принципиально новой основе, и финансирование мастеров Ренессанса стали возможными не только благодаря наличию одного, принадлежащего семейству Медичи, банка, где использовалась новая система бухгалтерского учета. Ключевым фактором было то, что *сеть* банков Медичи распространилась по всей Европе и все они поддерживали связь друг с другом.

Мы увидели, что тот же процесс сделал возможным Реформацию. Вдумайтесь: само по себе существование печатного станка не означало обязательного распространения учения Мартина Лютера по всей Европе. Но *сеть* мастеров, работающих на печатных станках во всех крупных городах, где останавливались купцы, совершающие регулярные поездки по торговым путям, сделала возможной лютеранскую духовную и культурную революцию в массах. Никакое

изобретение не существует в вакууме. Оно представляет собой часть других устройств и человеческого общества.

Итак, что же вышесказанное означает для современного общества? Да, компьютер — поразительное изобретение. Но одного компьютера недостаточно для преобразования общества и перехода в новую эру. Это стало возможным только после того, как компьютеры были *объединены в сеть* в начале 70-х годов XX в., что привело к созданию Интернета.

5. Ключ ко всему — коммерция. Нельзя недооценивать роль коммерции в формировании общества. Необходимость в перевозке товаров на рынок привела к созданию колеса. Потребность ведения учета в торговле инициировала изобретение письменности. В 1200-е годы мощные водяные колеса и ветряные мельницы привели к новой эпохе в бизнесе, что помогло вытащить Европу из «темного» Средневековья. А развитие торговых путей, банков и коммерческих предприятий создало предпосылки для изобретения эпохи Ренессанса.

Новые технологии, коммерческие предприятия и деловые возможности всегда тесно переплетались между собой на протяжении всей истории человечества. Это одна из причин, почему основанная на Интернете электронная коммерция имеет сегодня такое значение. Объяснение инноваций заключается в объединении компьютеров в сеть с помощью Интернета. Но лишь электронная коммерция станет тем ключом, который раскроет истинные богатства, предлагаемые этой технологией нашему миру.

ВЫ ГОВОРИТЕ, ЧТО ХОТИТЕ РЕВОЛЮЦИИ?

Я надеюсь, теперь у вас возникло более полное понимание места Интернета в истории. Прошлое может многому научить нас, дать ключ к происходящему в настоящей жизни и, возможно, в будущей. История заготовила для нас еще несколько уроков.

Только начинающийся век электронной коммерции — рассвет эпохи Интернета — представляет собой третий Великий поворот в истории американской коммерции. Сначала, в конце 1700-х годов, произошла промышленная революция, после чего, в конце 1800-х годов, последовала корпоративная революция. Это периоды поразительных достижений в развитии техники и коммерции, трансформировавших общество и создавших современный мир. Мы обязательно должны основательно изучить каждую из этих революций, чтобы оценить, насколько Интернет преобразует общество в течение нескольких последующих десятилетий.

Изменения представляют собой нормальное состояние вещей, и так было всегда. Кто жалуется на то, что компьютеры меняют мир, тот похож на крестьянина из каменного века, недовольно ворчащего по поводу изобретения колеса. Можете себе это представить? «Раньше, в мое время, мы прекрасно обходились без этих новомодных колес. Они все чересчур ускоряют. Гляньте, как быстро катится вон та тележка! Кому нужно ее двигать с такой скоростью? Я предпочитаю по старинке переносить грузы на своем горбу!»

ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

Есть мнение, что эпоха Интернета станет промышленной революцией нашего времени. А в чем же заключалась промышленная революция конца 1700-х и начала 1800-х? Если изложить это одним предложением, то она представляла собой период времени, когда использование новейших технологий и моделей ведения бизнеса привело к *революционизации* промышленности, коммерции и общества. Западное общество навсегда изменило способы ведения бизнеса, оказавшие влияние почти на все стороны жизни общества.

Для удобства давайте скажем, что промышленная революция началась в 1765 г., когда Джеймс Уатт запатентовал усовершенствованный паровой двигатель. Уатт, которому в то время минуло всего двадцать девять лет, был родом из Шотландии. Он изготавливал научное оборудование для Университета Глазго. Если говорить честно, то паровые двигатели уже существовали какое-то время и использовались главным образом для откачки воды из железорудных шахт. Но это были двигатели небольшой мощности. Уатт имел достаточный опыт в починке перегонных установок. Он придумал, как сделать существующий двигатель более мощным. Паровой двигатель Уатта оставил далеко позади все старые модели и получил мгновенное признание.

В 1781 г. Уатт, во многом благодаря помощи своего ассистента Уильяма Мердока, усовершенствовал двигатель, подключив его к системе шестерен и блоков. Результат от этой новой сети механизмов был поистине революционным. На протяжении сотен лет, начиная с предпромышленной эпохи в Европе, для запуска простейших механизмов на фермах и фабриках люди использовали только водяные колеса. В то время промышленность почти не переживала изменений. Но изобретение Уатта было мощным прорывом. При помощи шестерен и блоков паровой двигатель мог приводить в движение любое количество машин, заставляя их работать быстрее, с большей

мощностью и надежностью, чем раньше.

Помимо уаттовского парового двигателя, целый ряд изобретений сделал возможной промышленную революцию. В 1792 г. 26-летний Эли Уитни, недавний выпускник Йельского университета, изобрел хлопкоочистительную машину (или, говоря короче, «волоконотделитель»), которая упростила процесс извлечения семян из коробочек хлопчатника. Производство хлопка на юге США резко подскочило — со 140 000 фунтов* в 1791 г. до более чем 35 миллионов фунтов всего десять лет спустя.

В 1782 г. англичанин Генри Корт разработал способ увеличения производства железа. Впервые за все времена возникла возможность массового производства железа с помощью изложниц. Изготовление металлических деталей машин стало дешевле изготовления деревянных. Вместо кованого железа, производство которого требовало больших затрат ручного труда, начал широко применяться чугун. Массовое производство также привело к невиданному ранее изобилию различных товаров повседневного пользования — веников, лопат, мотыг, одежды, пуговиц, лент, тарелок, мебели, обуви, головных уборов, изделий из стекла. Производство превратилось в стандартизованный и механизированный процесс, в большей мере зависящий от машин, чем от людей. Отпала необходимость ручного труда ремесленников, работавших у себя дома на протяжении целых поколений. Ремесленники покинули свои дома, чтобы трудиться в общих цехах в качестве наемной рабочей силы.

Промышленная революция также привнесла массу технологических изменений в текстильную промышленность. Начиная с 1760-х годов изобретатели внесли ряд коренных усовершенствований в устройство прядильных машин и ткацких станков. В 1769 г. 37-летний англичанин Ричард Аркрайт, занимавшийся изготовлением париков, изобрел новую машину для производства хлопковой нити. Но важнее самого изобретения было то, каким образом Аркрайт *расположил* рабочих и машины.

В то время британские торговые агенты (которых называли «факторами»), работавшие за границей, на плантациях Индии и на Карибах, обладали огромной властью над работниками. Аркрайт разработал деловую модель, основанную на контроле за рабочими, и применил ее на текстильных фабриках. Он поместил новые станки под одной крышей, прикрепил к каждой машине по одному человеку и внимательно следил за людьми, пока они отработывали свои изнурительные 12-часовые смены. Производство тканей резко пошло вверх. Аркрайт назвал такое предприятие «фабрика»**. Его

* 1 фунт равен 0,45 кг.

** «Фабрика», по-английски factory, происходит от названия агентов-факторов (factor).

нововведение вскоре стало стандартной моделью успешного ведения бизнеса и быстро распространилось по всей Европе и Америке.

Восхищаясь повседневной жизнью американцев в период великих преобразований, историк Джек Ларкин пишет: «В годы сразу после [американской] революции некоторые американцы начали ощущать изменения в условиях своей повседневной работы. В последующие десятилетия все большее количество людей стало находить, что их повседневная работа каким-то образом трансформировалась. Новые фабрики и растущее число мастерских стали признаком того, что со сменой поколений начало разрушаться традиционное отождествление домашнего крова и рабочего места». Теперь уже никогда большая часть американцев не будет жить и работать в своих домах и на своих фермах.

КОРПОРАТИВНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

Вторая промышленная революция, которую мы будем называть корпоративной, произошла где-то через 100 лет после первой, примерно в 1900 г. Именно тогда на свет появилась *корпорация*, ставшая новой моделью организации бизнеса XX в. Ее воздействие на все стороны жизни общества и культуру как в Америке, так и по всему миру было всеохватывающим и мощным. В основе корпоративной революции лежали две совместно работавшие составляющие, сделавшие ее возможной, — коммерческое использование новых технологий и изменение способов распространения товаров и услуг. Позвольте пояснить вам, что я имею в виду.

Корпоративная революция началась в годы, следовавшие за гражданской войной. Это была эпоха предпринимателей-миллионеров — таких людей, как Джон Д. Рокфеллер, Эндрю Карнеги и Корнелиус Вандербилт. Телеграфное и железнодорожное сообщения развивались быстрее других отраслей. Именно в этих двух отраслях создавались первые гигантские компании, обладавшие огромными богатствами и влиянием. Прочие фирмы, занимавшиеся нефтью, сталью, химическими продуктами и производством автомобилей, быстро сориентировались, образовав доселе невиданные по мощи тресты.

Эти колоссы индустрии практически изобрели бюрократическую систему в форме гигантской иерархической пирамиды, где каждый из сотен наемных работников относился к определенному департаменту и исполнял конкретную работу. Бюрократическая система показала себя настолько эффективной в мире бизнеса, что вскоре была перенята правительством как наилучшая форма организации сотрудников.

Корпорации породили «белых воротничков» — новый средний класс конторских служащих (большинство которых составляли молодые женщины), продавцов, менеджеров и руководителей. К 1900

г. идея «профессии» стала занимать прочное место в умах отдельных американцев и американского общества в целом. Между наемными работниками и корпорациями, на которые они работали, существовал социальный контракт. Мы могли бы назвать этот контракт «работа на всю жизнь». До тех пор пока вы приходили на работу вовремя и делали то, что от вас требовалось, вы могли работать на корпорацию до выхода на пенсию. Как заметил писатель Майкл Хаммер: «Старый социальный контракт между компаниями и сотрудниками заключался в обмене стабильной работы на повиновение, но неизбежной нагрузкой при такой сделке становились рутинная и тоска». К началу 1920-х годов, благодаря наличию стабильных рабочих мест и процветанию крупных компаний, люди начали стремиться к чему-то, что называлось американским уровнем жизни, а позже — американской мечтой.

Несмотря на урбанизацию, начавшуюся в ходе промышленной революции, подавляющее большинство американцев в 1880-е годы все еще проживало в сельской местности и занималось фермерством и производством продуктов питания. Но благодаря корпоративной революции к середине XX в. почти семь из десяти американцев так или иначе работали на корпорации или большие компании. Связывать свое будущее с владением собственным делом, фермой или мастерской, что было совершенно обычным делом для многих поколений, люди стали все реже и реже. В XX в. Соединенные Штаты превратились в страну *наемных работников*, чья жизнь в значительной мере направлялась и управлялась теми компаниями, в которых они работали.

Корпоративный стиль ведения бизнеса, возникший в 1900 г., — прямая копия фабричной модели Аркрайта. Помните, идея Аркрайта заключалась в том, чтобы контролировать рабочих на текстильных фабриках, добиваться того, чтобы они упорно работали над выполнением своих заданий? Рабочим давались конкретные задания, которые они выполняли изо дня в день. Они трудились по часам, независимо от естественных суточных или сезонных биоритмов, как это было на протяжении веков. Когда часы показывали начало работы, работнику приходилось ее выполнять, иначе его выгоняли. Если босс говорил, что работник должен работать двенадцать часов в сутки, он так и делал. Гигантские компании, возникшие в конце XIX — начале XX в., использовали точно такой же подход — они лишь развили эту идею, набрав дополнительных служащих, надзиравших за другими работниками, которые работали за еще большим количеством станков.

Последняя четверть XIX в. характеризовалась небывалым количеством новых изобретений. Появилась пишущая машинка, швейная машинка, телефон, фонограф, двигатель внутреннего сгорания, автомобиль, велосипед, электрическая лампочка

*Мы, дети нашего
Творца, живущие на этой
земле, должны
адаптироваться,
изменяться, пытаться
исследовать и достигать
того, что, как нам кажется,
находится за пределами
наших возможностей —
только в этом залог успеха.
Несомненно, это один из
величайших уроков истории.
Ход развития
цивилизации снова и снова
определялся теми
личностями, которые
уделяли самое пристальное
внимание тому, что
происходило в окружающем
мире, будь то китайские
мастера,
экспериментировавшие с
железом, средневековые
фермеры, наблюдавшие за
вращением водяного колеса,
или печатники эпохи
Ренессанса, создавшие новый
способ связи и общения.*

накаливания, трамвай, кассовый аппарат, арифмометр, беспроводный телеграф Маркони. И это лишь малая часть того, что можно было бы назвать.

Компании, особенно американские, бросились извлекать выгоду из новой техники. Началась эра деловых машин. Отличительным средством автоматизации учрежденческого труда во время корпоративной революции стала пишущая машинка, которая полностью революционизировала способ ведения дел. На протяжении всего XIX в. вся работа с информацией и документами проделывалась вручную в так называемых «расчетных палатах»; молодые люди заполняли от руки бланки обычными перьевыми ручками, обмакивая их в чернильницу. Но с появлением пишущих машинок, на которых работали одни только молодые женщины, компании смогли выполнять в единицу времени значительно больший объем работы. Офис стал фабрикой служащих — сотрудников, трудившихся долгие часы за

машинками под неустанным наблюдением и управлением менеджеров.

Но это лишь половина истории. Корпорация не только революционизировала Америку, изобретая бюрократическую систему, контролируя труд рабочих и широко используя новую технику. Значительные преобразования произошли и в том, каким образом стали распределяться товары среди клиентов.

Благодаря промышленной революции американцы создали рынок товаров массового производства. В XIX в. выросла сеть владельцев магазинов и товарных складов, распространявших данные товары по территории всей страны. Но по мере усиления корпораций последние стали отходить от этой традиционно сложившейся системы распространения товаров, предпочитая более централизованный, прямой доступ к потребителям. Они построили целую отрасль национальной экономики на месте когда-то разрозненных и слабо

связанных друг с другом региональных сетей. Производители быстро перехватили у местных торговцев контроль над распределением. Как же это им удалось?

Для начала они создали новую профессию — хорошо обученную и мотивированную группу людей, которые разъезжали по стране, налаживая связи и обслуживая потенциальных заказчиков. В обход традиционных торговцев и торговых агентов молодые коммивояжеры выстроили совершенно новые схемы распространения своих товаров. В 80-е годы XIX в. вслед за компанией швейных машин Зингера корпорации также стали прибегать к франчайзингу как к способу обеспечения лучшего уровня управления распространением своих товаров. Обрели популярность, особенно в сельской местности, продажи по каталогам и заказы товаров напрямую по почте. К 1900 г. старая система распространения товаров, контролируемая местными торговцами, рухнула.

Историк Оливье Занц написал глубокую и захватывающую исследовательскую работу о данном периоде времени под названием «Создание корпоративной Америки» («Making America Corporate»). Занц пишет: «Корпоративная революция требовала ни много ни мало, как полного пересмотра методов производства и обмена товарами в обществе. Корпорации стали не только доминирующей экономической силой XX в., но и важнейшим элементом социальных перемен, поскольку возникновение организаций, в особенности крупных и прибыльных, влечет за собой мощнейшие социологические и идеологические последствия».

ЕЩЕ ПЯТЬ УРОКОВ ИСТОРИИ

История может научить нас многому. Промышленная и корпоративная революции предлагают нам еще пять уроков, которые помогают понять текущую эру Интернета.

6. Революция во всем. Как промышленная, так и корпоративная революции начались на рабочем месте и ориентировались на коммерцию. Вместе с тем результаты перемен оказали глубокое влияние на общество в целом. Люди стали не только по-другому работать, но и одеваться, общаться, контактировать друг с другом, полностью поменяли образ жизни. Интернет-революция будет такой же всепроникающей, оказывающей и положительное, и отрицательное влияние на все аспекты жизни нашего общества на протяжении следующих нескольких десятилетий. Можете не сомневаться в том, что к середине XXI в. общество будет полностью трансформировано и движущей силой перемен будет коммерческое применение Интернет-технологий.

7. Дело не в машине. Великая трансформация, произошедшая во время промышленной революции, заключалась не в новых ткацко-пряделных станках и даже не в паровом двигателе. Берите шире. Точно так же корпоративная революция заключалась не в пишущей машинке или телефоне. Последствия обеих великих подвижек простирались далеко за пределы возможностей машин, которые сделали возможными эти перемены. Точно так же Интернет-революция заключается не в компьютерах, не в сканерах, принтерах, пейджерах и не в сотовых телефонах. По сути, революции промышленного, корпоративного и информационного веков представляют собой *социальные революции, революции в людях*, поскольку несут великие перемены в нашем обществе и культуре.

8. Техника порождает технику. Писатель и физиолог Джейрд Даймонд в своей работе об истории техники «Guns, Germs and Steel», удостоенной Пулитцеровской премии, писал: «История техники представляет собой пример того, что называется автокаталитическим процессом, то есть процессом, происходящим с ускорением во времени, поскольку процесс — это собственный катализатор. Сегодня взрыв технологий, произошедший со времен промышленной революции, производит на нас неизгладимое

впечатление, но и взрыв в Средние века был не менее впечатляющ по сравнению с бронзовым веком, который, в свою очередь, был великаном рядом с ранним палеолитом». Для тех из нас, кто живет во времена Интернет-революции, это означает более быструю замену старых технологий новыми, что будет легче восприниматься обществом и приведет к еще более, чем когда-либо, быстрым переменам. К 2050 г. 90-е годы XX в. будут представляться такими же незнакомыми и далекими, каким нам сегодня кажется 1800 г.

Только начинающийся век электронной коммерции — этот рассвет эпохи Интернета — представляет собой третий Великий поворот в истории американской коммерции. Сначала, в конце 1700-х годов, прошла промышленная революция, после чего, в конце 1800-х, последовала корпоративная революция. Оба этих периода были отмечены поразительными достижениями в развитии техники и коммерции, которые трансформировали общество и привели к созданию современного мира.

9. Вновь обретенное богатство — это часть перемен. Во время промышленной и торговой революций делались состояния. Представьте себе, что в 1840 г. в Соединенных Штатах было всего 20

миллионеров. К 1879 г., по мере того как корпоративная революция начала принимать определенные очертания, их уже было более 100. Но к 1892 г., немногим более чем через десять лет после указанной даты, в Америке уже насчитывалось более 4000 миллионов. Урок истории предельно ясен: во времена великих перемен, когда вновь нарождающиеся технологии и техника переплетаются с новыми способами ведения бизнеса, некоторые дельцы наживают огромные состояния.

10. Секретная формула. Если мы внимательно присмотримся к тому, что же послужило движущей силой промышленной и корпоративной революций и заставило их вызвать социальные перемены, мы обнаружим простую формулу: нарождавшиеся технологии и техника переплелись с новыми методами ведения бизнеса. В эпоху промышленной революции это была фабричная система Аркрайта, основанная на новых ткацких станках, которая трансформировала коммерцию и привела к массовому производству. Корпоративная революция была порождена бюрократической моделью ведения бизнеса в сочетании с новыми методами распространения товаров (прямые продажи, франчайзинг, заказ по почте), что, в свою очередь, привело к широкому использованию первого поколения офисных машин.

Это одна из множества причин, почему Quixtar столь захватывающе интересна. Основателей деловые руководители Quixtar создали абсолютно беспрецедентную модель коммерции, разработанную конкретно для Интернета. Большинство других сайтов электронной коммерции основаны на традиционных способах заказа товаров по почте и продажи в розницу. Но Quixtar одна в своем роде и стоит в авангарде Интернет-революции. Quixtar берет все лучшее из великих уроков истории и заставляет их работать на предпринимателей и их семьи.

ВРЕМЯ, В КОТОРОМ ВЫ ЖИВЕТЕ

Интернет-революция — это великая трансформация нашего времени. Можем ли мы ожидать, что коммерческое применение Интернета окажет такое же колоссальное воздействие на общество, какое в свое время оказали промышленная и корпоративная революции? Будьте уверены и даже не сомневайтесь. В действительности, в силу самой природы данной технологии — глобальной коммуникационной сети — весьма похоже, что Интернет окажет даже *более мощное* воздействие на общество и культуру, чем любая из предыдущих промышленных революций. В течение нескольких последующих десятилетий наше общество будет

коренным образом трансформировано и преобразовано пользователями Интернета. Это волнительное время.

ДЕСЯТЬ УРОКОВ ИСТОРИИ ДЛЯ ПОНИМАНИЯ ИНТЕРНЕТ-РЕВОЛЮЦИИ

1. Происходят изменения. Многочисленные сферы применения Интернета в нашей повседневной жизни представляют собой полнейший поворот в жизни человеческого общества.

2. Вы имеете значение. Именно вы! История настойчиво учит нас, что *первостепенное значение имеют особо одаренные люди*. Да, один человек *может* изменить мир. Не бойтесь новых технологий и новой техники. Вполне возможно, что вы, да, именно вы можете стать одним из лидеров Интернет-революции.

3. Техника распространяется по миру. Однажды Интернет-технология охватит всю человеческую цивилизацию. И Quixtar, которая сегодня распространена только в Северной Америке, станет известна во всех уголках мира.

4. Разгадка заключается в сети. Одного компьютера недостаточно для преобразования общества и перехода в новую эру. Это стало возможным только тогда, когда компьютеры были *объединены в сеть* в начале 70-х годов XX в., что привело к созданию Интернета.

5. Ключ ко всему — коммерция. Причина и объяснение инноваций заключается в объединении компьютеров в сеть посредством Интернета. Но лишь электронная коммерция станет тем ключом, который раскроет истинные богатства, предлагаемые этой технологией нашему миру.

6. Революция во всем. Можете не сомневаться в том, что к середине XXI в. общество будет полностью трансформировано и движущей силой перемен будет коммерческое применение Интернет-технологий.

7. Дело не в машине. Интернет-революция происходит не в компьютерах, а в людях, в их семьях, в их надеждах и мечтах; это революция в человеческих отношениях.

8. Техника порождает технику. К 2050 г. 90-е годы XX в. будут представляться такими же незнакомыми и далекими, каким нам сегодня кажется 1800 г.

9. Вновь обретенное богатство — это часть перемен. Во времена великих перемен, когда вновь нарождающиеся технологии и техника переплетаются с новыми способами ведения бизнеса, некоторые дельцы сказочно обогащаются.

10. Секретная формула. В основе великих исторических промышленных революций лежат новаторские модели ведения бизнеса, берущие все самое лучшее у новой техники и технологий.

РАЗГОВОР С ДЖОДИ ВИКТОРОМ

Джоди Виктор — это хорошо известный в самых широких кругах руководитель Quixtar, наставник и предприниматель. Отец и мать Джоди, Джо и Хелайн Виктор, начинали работать в 1951 г. в компании Nutrilite с Ричи Де Вое и Джеем Ван Анделем и были одними из основателей компании American Way Association в 1959 г. Следуя примеру своего отца, Джоди был одним из ведущих членов команды, основавшей Quixtar. Джоди и его жена Кэти возглавляют организацию владельцев данной компании.

ВОПРОС. Джоди, вы лично стали свидетелем поразительной эволюции в истории бизнеса. Если бы вам пришлось выбирать одну из черт модели Quixtar, которую, с вашей точки зрения, людям следовало бы понять в первую очередь, на чем бы вы остановились?

ОТВЕТ. Это очень просто. Это именно то, что до большинства людей просто не доходит. Этот бизнес строится снизу вверх, а не наоборот. Людям, особенно журналистам и тем, кто никогда не был непосредственно задействован в этом, трудно понять данную модель бизнеса. Большинство людей считают, что любой успешный бизнес управляется сверху вниз. Мы работаем иначе. Для любого человека, задействованного в бизнесе, поддерживаемом Quixtar, первоочередным приоритетом считается новый зарегистрированный член — абсолютно новый независимый владелец бизнеса, или НВБ. Наш успех — это их успех. Так что мы работаем от основания вверх.

В Акроне, штат Огайо, у нас была компания Goodyear. Они построили жилой район, названный Goodyear Heights. У них был банк Goodyear Bank. Это была реальная модель бизнеса, управляемого сверху вниз. Если вы не нравились своему начальнику и он вас увольнял, вы теряли крышу над головой. Весь ваш мир заключался в компании, а вы были лишь малой ее частичкой. Большинство людей сегодня работают на корпорации в рамках пирамидальной системы. Они — всего лишь число в ячейке, отделе, секции. Над вами всегда есть кто-то, зарабатывающий больше денег и обладающий большей властью, и так до самого верха, до одного-единственного босса или главного администратора, которому достаются наибольшие деньги.

В пирамидальной системе при упорной работе вы не всегда продвигаетесь вперед. В большинстве случаев то, насколько упорно и усердно вы работали, не имеет никакого значения. На самом деле вполне возможно, что большинство людей скажут вам, чтобы вы не работали так усердно, потому что они будут плохо смотреться на вашем фоне. А ваш начальник подумает, что вы хотите занять его место. При этом единственный способ продвинуться вперед — это оставить кого-то без работы и занять его место. Именно по такой пирамидальной схеме живет большая часть корпоративной Америки.

Наша же модель ведения бизнеса всегда основывалась на концепции лестницы. Вы можете продвигаться вперед, работая усерднее. Ваше продвижение вверх полностью основывается на собственных усилиях, а не на прихотях какого-то босса, которого вы к тому же не любите. И люди постоянно поощряют вас к достижению успеха. При том, как мы делаем бизнес, продвигаясь вперед, вы никого не отталкиваете. Мы двигаемся вверх вместе.

Я верю, что компании, поддерживающие Quixtar, объединившись, станут крупнейшей маркетинговой организацией во всем мире. Я считаю, что это предрешено.

ВОПРОС. *На сегодняшний день удалось ли вам связать эту модель с Интернет-технологиями и поднять ее до совершенно нового уровня значимости?*

ОТВЕТ. Да, несомненно. Наш высокотехнологичный и глубоко персональный подход представляет собой модель успешного ведения бизнеса в новой экономике. Люди больше не смогут прятаться за корпоративную юбку. О корпорациях вообще не идет речь. Имеются в виду люди, создание команды, воспитание других, служение долгу. Это касается семьи и доверия, веры и высоких целей. С нашими возможностями вы получите живое общение, а не в чатах.

Данная новая технология потрясает воображение, и мы собираемся извлечь массу полезного из Интернета. Именно это делает многие вещи возможными. Но глубоко личный подход, составляющий основу этого бизнеса, взаимоотношения, сплочивающие команды в одно целое, создают предпосылки, чтобы подобная модель ведения бизнеса далеко превзошла все ожидания экспертов. Я не сомневаюсь в том, что в течение следующих нескольких лет мы станем свидетелями исчезновения традиционных моделей ведения бизнеса и стандартных подходов. Да упокоятся они с миром.

Люди толпами идут во Всемирную паутину. Они заморожены ею. Они жаждут комфорта. Они рассматривают ее как средство улучшить собственную жизнь и взять руководство в свои руки. Они устали от людей, рассказывающих им, что они могут и чего не могут делать в своей жизни. Люди по горло сыты ограниченностью выбора. Они приходят во Всемирную паутину, чтобы найти возможности, которых нет больше нигде, — возможности нового выбора, новые модели ведения бизнеса, новое будущее.

ВОПРОС. *Вы говорите «новое будущее». То есть это деловое предприятие с направленностью вперед, в будущее, не так ли?*

ОТВЕТ. Сегодня мы принимаем решения, которые окажут влияние на еще не родившиеся поколения. Это приводит меня в состояние трепета. Я знаю это по собственному опыту. Мои дети

имеют возможность делать выбор в своей жизни, что стало прямым результатом тяжелой и упорной работы, которую мой отец проделывал много лет назад. Ее конечный продукт стал сырьевым материалом для нашей работы.

Это возможность для людей увидеть свое будущее в развитии, в отличие от жизни по плану «А», который заключается в хождении из дома на работу и с работы домой. Это дает людям возможность выбора. Это подход к бизнесу в соответствии с планом «Б», открывающим многочисленные возможности, из которых люди могут делать выбор на свой вкус. Когда вы смотрите на план «А» с его жизнью с 9:00 до 17:00 и на план «Б», дающий возможность жить, расти и строить благосостояние, то говорить о сравнении не приходится.

Любой может отбросить эти доводы и сказать: «Все это мне хорошо известно». Такие люди всегда найдутся. Но есть и такие, которые ищут информацию и обретают знания, те, кто не ленится. Именно с ними я и хочу работать. Именно им я и буду помогать.

ВОПРОС. Когда вы смотрите в будущее, как вы думаете, чем все это завершится?

ОТВЕТ. Я верю, что компании, поддерживаемые Quix-tar, объединившись, станут крупнейшей маркетинговой организацией во всем мире. Я считаю, что это предreshено. Но более важной мне кажется ситуация, когда я думаю о ребенке, который однажды обратится к своему дедушке и спросит его: «Дед, где ты был во время Интернет-революции?» И каков же будет ответ? «Я не знал, что она идет»? Так не годится.

То, что мы делаем, устраняет сомнения людей и открывает двери любому, кто хочет пожинать плоды этой информационной революции. Вам не надо знать, как написать компьютерный код. Не нужно быть компьютерным гением. Мы знаем, что надо делать. Мы крайне сконцентрированы. Мы знаем, как сделать дело. Так что, когда ребенок задаст вопрос:

«Дед, где ты был во время Интернет-революции?», он сможет ответить: «Я был там, в самой ее гуще. Я помогал ее свершению».

ГЛАВА 2

КРАТКИЙ КУРС ИСТОРИИ КОМПЬЮТЕРОВ: ДЕСЯТЬ ПРОСТЫХ ШАГОВ

Недавно мы с Элисон смотрели фильм «Волшебник страны Оз». Он постоянно поднимается вверх в моем списке любимых фильмов на все времена. Несмотря на то, что я видел его, наверное, не менее десятка раз, он относится к тому разряду вещей, которые со временем становятся только качественнее. Одна из лучших сцен происходит, когда, растопив колдунью и завладев палкой от метлы, Дороти со своими друзьями возвращается в страну Оз. Помните этот фрагмент?

Они стоят, и их колотит дрожь перед огромным, ужасным лицом кричащего и ревающего Волшебника. Он пытается отказать им. «Приходите ко мне завтра!» — кричит он. Но тут вмешивается Тото, обнаруживающий, что истинный Волшебник — всего лишь человек, стоящий за занавесью, нажимающий на рычаги и орущий в микрофон. Я обожаю эту сцену.

Вслед за этим Дороти, Страшила, Лев и Железный Дровосек начинают требовать того, за чем они пришли. «Мы принесли тебе палку от метлы, как ты и просил, — говорят они. — Теперь даруй Дороти возвращение домой, Страшילה дай мозги, Льву — немного храбрости, а Железному дровосеку — сердце». Вы помните, что ответил Волшебник? Он сказал: «Вы уже обладаете ими. Они были у вас все время».

Когда мы смотрели фильм в один из вечеров, меня словно подбросило на этом моменте, и я остановил пленку. «Это же совсем как с Интернет-революцией, — сказал я Элисон. — Точно! Так оно и есть!» Сцена из «Волшебника страны Оз» идеально воплотила в себе то, что в настоящий момент происходит с Интернет-революцией. И я хочу, чтобы вы поняли, о чем нам говорит эта сцена из фильма.

Огромное количество людей чувствуют себя вполне комфортно при общении с компьютерами. Их число превысило несколько миллионов и с каждым днем все растет. Они пользуются компьютерами на работе и, возможно, имеют их дома. У них не вызывает проблем работа с Интернетом, использование поисковых машин и загрузкой файлов. Не исключено, что у них даже есть собственный сайт в Интернете. Эти миллионы людей могут не знать в точности, как работает компьютер или даже как его починить, если

что-то выйдут из строя. Но им это и не нужно. Они знают, как делать то, что им необходимо.

С другой стороны, в настоящий момент существует масса людей, абсолютно несведущих в отношении компьютеров. И их счет также идет на миллионы. На многих из них компьютер действительно наводит страх, и они стараются

избежать общения с ним любой ценой. Они не могут отличить модем от мышки. Ну а Интернет их вообще ставит в тупик. Они почти ничего не знают о том, как заставить компьютер работать на себя и как эта машина может улучшить их жизнь.

Вернемся к «Волшебнику страны Оз»; когда Дороти и ее друзья предстали перед Волшебником, они были в ужасе. Они были запуганы и ощущали полное бессилие, так же как некоторые люди чувствуют себя перед компьютером. Но, когда Тото открыл занавеску, они в тот же миг поняли, что за нею находился человек, всего лишь некто, нажимавший на кнопки. То, чего они боялись, в действительности даже и не существовало. Все это было призрачно, как дым и отражения в зеркалах.

То же можно сказать о компьютерах и Интернете.

То, что вы воображаете себе, пугающее и наводящее страх, в действительности не существует. Если вы приглядитесь чуточку внимательнее, вы поймете, что по другую сторону машины сидит всего-навсего обычный человек, тьюкающий по клавиатуре. За всеми техническими чудесами и за шумихой Интернет-революции стоят человеческие существа — люди, нажимающие на кнопки, тянущие за рычаги, делающие так, что в мире что-то происходит.

Не позволяйте этому Льву внутри вас стоять, трясаясь и трепеща. Откройте занавесь. И, что еще важнее, помогите другим увидеть, что там нечего бояться. Станьте для них Тото и покажите им правду за завесой дыма и зеркал. Помогите им сорвать покров таинственности с нового цифрового века компьютеров.

Еще один важный аспект этой сцены из «Волшебника страны Оз» помогает объяснить, что происходит с Интернет-революцией. В течение большей части фильма Дороти была убеждена, что она не сможет попасть домой, Страшила действительно верил, что он лишен мозгов, Лев — что ему недостает храбрости, а Железный Дровосек — что у него нет сердца.

Какую фразу произнес им Волшебник в самом конце фильма? «Вы уже обладаете ими. Они были у вас все время». Конечно же, они

За всеми техническими чудесами и за шумихой Интернет-революции стоят человеческие существа — люди, нажимающие на кнопки, тянущие за рычаги, делающие так, что в мире что-то происходит.

у них были все это время! То же касается и вас. У вас есть все, и вы должны добиться успеха в XXI в. Может быть, вам надо об этом напомнить?

Я обращаюсь ко всем Страшилам. Вы думаете, у вас недостает мозгов, чтобы научиться пользоваться компьютером или бродить по Интернету? Послушайте меня, у вас действительно достаточно сообразительности. Пользование компьютерами или хождение по Сети — это вовсе не наука о ракетах. Это всего лишь вопрос обучения некоторым новым навыкам.

Обращаюсь ко всем Львам, которые убедили себя, что компьютеры и Интернет чересчур ужасны, и у вас никогда не достанет мужества научиться пользоваться этими новыми технологиями, вы действительно обладаете мужеством. Вы обладаете им. Оно было у вас все время. Пользование Интернетом или кликанье мышкой — ничто по сравнению с заполнением налоговой декларации или ездой на автомобиле в час пик.

Хочу сказать всем Железным Дровосекам, которые не знают, обладают ли они внутренним потенциалом, заставляющим помогать другим людям отыскать свое место в Интернет-революции, — у вас действительно есть сердце. Вы обладаете им. Оно было у вас все время.

Особенно хочу донести до всех Дороти, читающих сейчас эту книгу, размышляющих о том, обладают ли они способностью достичь в жизни того, к чему они стремятся, — вы в самом деле имеете такую способность. Вы обладаете ею. Она была у вас все время. Именно сейчас, когда вы самостоятельно познаете новый мир раскрывающихся перед вами возможностей, вы шагаете вдаль по собственной Дороге из Желтого Кирпича.

Это урок, который я хотел бы, чтобы вы усвоили и взяли с собой в путешествие в новый цифровой век компьютеров. У вас есть все необходимое. Вы обладаете сообразительностью, смелостью, сердцем и способностью делать все то, о чем только мечтаете. Как сказал Волшебник: «Это было у вас все время».

Помните об уроках «Волшебника страны Оз», пока будете дочитывать эту главу. Я твердо убежден, что самое полезное, что мы можем сделать, чтобы сорвать вуаль таинственности с компьютеров и Интернета, это узнать немного об истории того, что стояло за ними. Эти реальные истории помогут несколько оживить для вас мир компьютеров. Они также помогут увидеть, насколько быстро и как недавно все это произошло.

Революция в маркетинге и бизнесе Quixtar.com происходит не в вакууме. Она представляет собой часть более крупной цепи событий, которые коренным образом изменяют наше общество. Памятуя об этом, мы собираемся совершить краткий экскурс по истории

компьютеров — десять простых шагов.

Интернет-революция, изменяющая сегодня бизнес и общество, берет свое начало с промышленной революции, проходившей двести лет назад. Я выражаюсь не фигурально, в том смысле, что одна великая эпоха нововведений закладывает фундамент для другой. Я говорю буквально: корни цифрового века компьютеров могут быть прослежены напрямую от технических достижений промышленной эры. Текстильные машины, которые помогли создать систему фабрик и наладить массовое производство в начале XIX в., породили технику, использованную при создании первых компьютеров. Позвольте мне показать вам, как это происходило.

ШАГ 1: МАШИНА БЭББИДЖА

Сын влиятельного английского банкира Чарлз Бэббидж родился в 1791 г., как раз в то время, когда промышленная революция набирала полный ход. Паровой двигатель Уатта и хлопкоочистительная машина Эли Уитни начали оказывать воздействие на общество. Именно Бэббиджу, выдающемуся математику и экономисту, часто воздается честь как создателю первой современной счетной машины.

Бэббидж разработал машину, известную как «разностная машина», для решения простых уравнений. Эти вычисления предоставили ценнейшую информацию о ритмах приливов, необходимую тысячам мореплавателей, бороздившим моря. Как и большинство новых изобретений промышленной эпохи, разностная машина стала огромным скачком вперед по сравнению с обычной техникой. На протяжении многих лет практика создания навигационных таблиц заключалась в том, что целые коллективы счетоводов, которых называли компьютерами*, выполняли все операции сложения и вычитания у себя в голове.

Благодаря финансированию со стороны британского правительства, Бэббидж создал прототип своей революционной машины в 1833 г. Механизм работал достаточно хорошо, чтобы продемонстрировать возможность создания более крупной версии этой машины. Несмотря на многообещающее начало, Бэббидж отверг свою разностную машину так же быстро, как и начал ею заниматься. Его внимание привлекло нечто новое.

Предприятие Бэббиджа по созданию «механического компьютера» изготовило рабочий прототип и получило некоторую поддержку со стороны правительства. Но изобретатель уже рисовал в своем воображении, как улучшить ее и что к ней добавить. В

* Слово «компьютер» происходит от английского compute — считать, подсчитывать, вычислять, делать выкладки.

результате он полностью отказался от старого проекта в пользу совершенно нового и так никогда и не построил полномасштабную разностную машину.

Вместо этого Бэббидж хотел изобрести нечто под названием «аналитическая машина». В то время как разностная машина могла выполнять простое сложение и вычитание, аналитическая машина была бы способна производить абсолютно любые вычисления, аналогично большинству современных калькуляторов.

Вы думаете, у вас недостает мозгов, чтобы научиться пользоваться компьютером или бродить по Интернету? Послушайте меня, у вас действительно сообразительности. Пользование компьютерами или хождение по Сети — это вовсе не наука о ракетах. Это всего лишь вопрос обучения некоторым новым навыкам.

Бэббидж провел многие годы, составляя схемы, исследуя материалы и изготавливая мелкие детали более крупной машины. Помимо финансирования, еще одна задача стояла перед ним наиболее остро: как заставить машину работать именно так, как это ему требовалось? Как отдельные ее части будут знать, что и когда им делать?

Важный прорыв произошел, когда Бэббидж начал изучать самое современное на то время ткацкое оборудование, используемое на фабриках и заводах. Эти станки были основой новой промышленной экономики. Бэббиджа особенно заинтересовала искусная и быстрая работа хитроумного ткацкого станка, разработанного в 1801 г. французским

изобретателем Джозефом Жаккардом. Для направления движения нитей в станке Жаккарда применялись перфорированные карточки. Используя готовые карточки для управления ткацкими станками, ткачи могли в массовом масштабе воспроизводить сложные рисунки. Позже на основе той же технологии перфорированных карт изготавливались музыкальные шкатулки и механические пианино.

В перфорированных карточках жаккардовского ткацкого станка Бэббидж нашел решение одной из своих наиболее трудноразрешимых проблем — как управлять устройствами (а следовательно, и вычислительными возможностями) своей аналитической машины. Перфорированные карточки, а позже перфорированная бумажная лента, стали основным способом «программирования» самых первых вычислительных машин. Та же технология, изобретенная для ткацких станков двести лет назад, продержалась без изменений вплоть до XX в., по-прежнему оставаясь наиболее эффективным способом программирования первых электронных компьютеров.

Бэббидж умер в 1871 г., так и не дожив до того времени, когда

смог бы увидеть результаты своих усилий. Хотя он упорно работал над созданием аналитической машины, но так и не довел до конца ни одного из своих изобретений.

ШАГ 2: ПЕРФОКАРТЫ

Деловые машины типа пишущей машинки и кассового аппарата заложили основу корпоративной революции. Но время до создания современных компьютеров все еще исчислялось десятилетиями.

В годы корпоративной революции счетные машины, программируемые вручную путем вставления в них перфокарт, использовались достаточно редко. Они оказались скорее такими диковинами, нежели надежными составляющими современного офиса. Компания The Tabulating Machine Company (TMC), созданная в 1896 г., продала многие из первых перфокарточных счетных машин. К 1911 г. у TMC оставалось всего 100 клиентов, включая сталелитейные предприятия, железнодорожные компании, правительства штатов и универсальные магазины. Как бы то ни было, большинство деловых людей, все еще пытавшихся привыкнуть к пишущей машинке и телефону, отвергли новые перфокарточные счетные машины. Как и в любую эпоху нововведений, всеобщее принятие новой техники потребовало времени.

В том же 1911 г. TMC была продана и стала частью компании Computing-Tabulating-Recording Company (CTR), которая торговала на рынке перфокарточных счетными машинами вместе с магазинными весами и специально сконструированными таймерами, учитывающими рабочее время сотрудников. В 1914 г. Томас Уатсон-старший, бывший менеджер по прямым продажам компании National Cash Register, стал президентом CTR.

В 1924 г. руководимая Уатсоном CTR сменила название на International Business Machines, таким образом на свет появился широко известный символ. IBM играла главенствующую роль во внедрении и использовании перфокарточных счетных машин в деловом мире. Даже во времена Великой депрессии 30-х годов XX в. IBM ежегодно продавала более трех миллиардов перфокарт и производила каждый год 1500 единиц своих электрических счетных машин 405-й модели. Неудивительно, что IBM также заняла лидирующее место в производстве первых современных компьютеров.

ШАГ 3: НА ЧЕРДАКЕ

Следующий шаг в цепочке исторических событий, напрямую связавший текущий цифровой век компьютеров с промышленной

революцией, имел место в 1936 г. Довольно занимательно, что все началось с запутавшегося студента университета.

Студент последнего курса физического факультета Гарвардского университета Говард Айкен испытывал сложности с решением системы уравнений в рамках проводимой им исследовательской работы. Айкен прекрасно знал: в то время не существовало такой машины, которая была бы способна выполнить требовавшиеся ему вычисления. Его предложение о том, что Гарварду следовало бы создать подобную машину, вызвало ответную реакцию, которую можно было характеризовать как угодно, только не как положительную.

В тот же момент, как будто в кино, к Айкену обратился сотрудник физической лаборатории и сказал, что на самом деле такая машина уже существует, но никто и никогда ею не пользовался. Где же находилась эта машина? На чердаке.

Следующее, что нам известно, — Айкена провели через весь чердак к маленькому столу. Там, на столе, он обнаружил оригинальные части счетной машины Чарлза Бэббиджа, сохранившейся с XIX в. Зубчатые шестеренки и колесики с цифрами, представлявшие собой всего лишь отдельный фрагмент оригинальной машины, с которой экспериментировал Бэббидж, были преподнесены в дар Гарвардскому университету сыном Бэббиджа, Генри, в 1886 г. Естественно, этот механизм не мог решать сложные уравнения. Но Айкену было достаточно лишь одного взгляда на него, чтобы испытать страстное желание претворить в жизнь мечту столетней давности.

Там, на затхлом чердаке, в 1936 г. прошлое навсегда связалось с будущим. Говард Айкен, студент выпускного курса, никогда ранее даже не слышавший о Чарлзе Бэббидже, подхватил факел его мечты об аналитической машине и понес его дальше.

После завершения некоторых исследований в декабре 1937 г. Айкен принес в ИВМ свой проект первого, полностью автоматического электронного компьютера, дополненный идеей Бэббиджа о программировании машины с помощью перфорированных карточек типа тех, что применялись Жаккардом. При поддержке Томаса Уатсона конструирование компьютера началось уже в следующем году. В январе 1943 г., после пяти лет работы, в ИВМ приступили к испытаниям созданной ими автоматической вычислительной машины с управлением очередностью выполнения команд (Automatic Sequence Controlled Calculator), более известной под названием Harvard Mark I, которая была первым в мире электронным компьютером. Как и все ранние компьютеры, Mark I представлял собой монстра величиной с комнату.

- Он был примерно 15,5 м длиной, 2,5 м высотой и 60 см

толщиной.

- Mark I весил 5 т.
- Он приводился в действие электродвигателем мощностью 5 лошадиных сил.
- Он состоял из 750 000 отдельных частей, включая бесконечное множество переключателей и реле.
- По описанию свидетелей, Mark I издавал при работе такой звук, словно вы находились в «комнате, полной дам, занятых вязанием».
- Машина могла производить три операции в секунду.
- Программирование компьютера осуществлялось с помощью перфорированных карточек или бумажной ленты — той технологии, которую Бэббидж впервые увидел в 1801 г. на ткацком производстве Жаккарда.

В отличие от более старых счетных машин — счетно-перфорационных машин, которые управлялись вручную, Mark I был полностью автоматическим. Он мог совершенно самостоятельно выполнять целые серии математических операций до их полного завершения, даже если это занимало целый день, что иногда и происходило в действительности. Но Mark I не был точным прообразом последовавших за ним современных компьютеров. В своем занимательном изложении истории компьютерной индустрии историки Мартин Кемпбел-Келли и Уильям Эспрей пишут следующее: «Harvard Mark I не только был тупиковой с технической точки зрения разработкой, но и не сделал чего-либо мало-мальски полезного за пятнадцать лет его эксплуатации. Истинная важность Harvard Mark I заключалась в том, что он стал символом компьютерной эры — первым работающим автоматическим компьютером». Однако прошло не так много времени, прежде чем появились модели, ставшие прообразами компьютеров будущего.

ШАГ 4: ЭЛЕКТРОННЫЕ ЛАМПЫ

В тот же год, когда Harvard Mark I прошел свое первое испытание, началась работа над проектом по созданию электронного компьютера под эгидой Вооруженных Сил США. Армейский компьютер, предназначенный для расчета данных баллистики и траекторий артиллерийских снарядов, был изобретен учеными Школы электрической инженерии Мура Пенсильванского университета. Команду инженеров, работавших над изготовлением электронного цифрового интегратора и калькулятора (Electronic Numerical Integrator and Computer — ENIAC), возглавляли Джон Мокли и Джон Эккерт. Солидная по размерам машина была представлена публике в феврале 1946 г. и названа электронным мозгом.

ENIAC работал намного быстрее и универсальнее Mark I. 18 000 его электронных ламп, каждая из которых походила на увеличенную, специально изготовленную электрическую лампочку, часто привлекали к себе бабочек и жуков, проникавших внутрь компьютера, и их приходилось постоянно оттуда извлекать. И до настоящего времени решение компьютерных проблем называется «удалением жучков». ENIAC представлял собой внушительную машину.

- Он был 3 м высотой и занимал площадь около 93 м².
- Его вес составлял около 30 т.
- Начинка ENIAC состояла из 18 000 электронных ламп (многие из которых перегревались, сгорали, и их приходилось заменять каждый день), 70 000 сопротивлений, 10 000 конденсаторов, 6000 переключателей, 1500 реле и 300 мигающих лампочек.
- Для бесперебойного питания компьютеру требовалось непомерное количество энергии — 150 кВт.
- Представляя собой самую сложную для своего времени электронную систему, ENIAC мог выполнять 5000 операций в секунду.
- Для ввода информации в ENIAC использовались все те же перфорированные карточки IBM.

По ходу изготовления компьютера ENIAC Мокли и Эккерт решали, какие усовершенствования можно внести в конструкцию. Они уже планировали создание второго компьютера — еще до завершения работ над ENIAC. Второй машиной был электронный автоматический компьютер с изменяющимся дискретным сигналом (The Electronic Discrete Variable Automatic Computer — EDVAC).

Похожий компьютер, созданный на базе EDVAC в 1949 г. в Англии, в Кембриджском университете, был назван автоматическим калькулятором с электронным запоминающим устройством (Electronic Delay Storage Automatic Computer — EDSAC). EDVAC и EDSAC были схожи в том, что оба сохраняли результаты вычислений в памяти и использовали эту информацию в последующих операциях. Такая способность машин стала их главной конструктивной характеристикой, с использованием которой были сконструированы все последующие компьютеры.

После окончания Второй мировой войны Мокли и Эккерт оставили Пенсильванский университет и открыли собственное дело. В 1946 г. они основали Electronic Control Company — одну из первых компьютерных фирм в мире. Теперь, когда они уже не работали непосредственно с Вооруженными Силами, они стали подходить к компьютерам с другой стороны. Они более не рассматривали гигантские машины в качестве математических вычислительных приборов для изучения баллистики. Напротив, они видели в

компьютерах полезные приспособления для хранения и обработки любой информации, идеально подходящие в этом смысле для делового мира. Первым изделием фирмы, изготовленным по контракту для правительственного Бюро переписи населения США, стал универсальный автоматический компьютер (Universal Automatic Computer — UNIVAC).

ШАГ 5: СЧЕТНЫЕ МАШИНЫ ДЛЯ БИЗНЕСА

В 50-е годы XX в. IBM стала наращивать свои инвестиции в компьютеры, что помогло сделать их более похожими на счетные машины для решения экономических или коммерческих задач, нежели на калькуляторы размером с комнату. Компьютеры создавались для обработки платежных ведомостей, ведения учета товаров, выписки счетов-фактур и т. д. Среди первых компьютеров для бизнеса компании IBM были:

- модель 701, выпущенная в 1952 г., ежемесячная аренда которой обходилась примерно в 16 000 долларов, а продавалась эта машина по цене 1 миллион долларов США;
- модель 702, выпущенная в сентябре 1953 г. и стоившая 1 миллион долларов США;
- модель 650, выпущенная в 1953 г.; ее можно было взять в аренду всего за 3250 долларов в месяц при продажной цене около 200 000 долларов США.

В отличие от своего основного конкурента, гигантского неразъемного UNIVAC, компьютеры компании IBM были разделены на модульные части — большие, похожие на холодильники, шкафы, соединенные толстыми проводами и размещавшиеся по всей комнате. Каждая часть была разработана таким образом, что она могла войти в лифт; это, конечно же, значительно упрощало доставку. Подобного рода удобство, плюс контракт по дальнейшему сервисному обслуживанию и скидки, предоставляемые университетам, позволили IBM в 1955 г. поднять цифры продаж своих компьютеров выше аналогичного показателя продаж машин UNIVAC. В следующем году во всей стране уже использовалось 66 машин IBM 700-й серии и около 200 машин было заказано.

Примерно тогда же технические специалисты разрабатывали более простые способы, с помощью которых средний пользователь мог бы «разговаривать» с компьютером. В 1957 г. IBM выпустила в свет Fortran (сокращение от Formula Translator — транслятор формул). Fortran, выпускавшийся в виде коробки с перфокартами, был компьютерным языком, предпочтительным для научных и

технических целей. Cobol (сокращение от Common Business Oriented Language — общий язык, ориентированный на бизнес) был выпущен примерно в 1960 г. и использовался преимущественно в бизнесе и в правительственных учреждениях для решения повседневных задач в офисах. На протяжении последующих двадцати лет Fortran и Cobol были основными компьютерными языками.

ШАГ 6: ТРАНЗИСТОРЫ

Очередным технологическим новшеством стал компьютер компании IBM модели 1401, выпущенный в начале 60-х годов XX в. Месячная его аренда составляла почти 2500 долларов, а цена — 150 000 долларов США. 12 000 — такова впечатляющая цифра продаж этих компьютеров компании IBM.

Самым главным отличительным признаком 1401-й модели (помимо быстро печатающего принтера) было то, что вместо электронных ламп в ней использовались транзисторы. Лампы всегда отличались большими размерами, легко перегорали и часто требовали замены. Транзисторы же были дешевы, имели меньшую величину, высокую надежность и лучшие технические характеристики.

Транзистор разработали в 1947 г. в исследовательских лабораториях компании Bell Laboratory, когда ученые пытались найти способ улучшения качества междугородных телефонных звонков. Транзистор — это всего лишь крошечное электрическое устройство, способное быстро включаться и выключаться, как переключатель света. Но он также может действовать как усилитель (или, как говорят некоторые технари, «модулятор»), увеличивающий или уменьшающий проходящую через него энергию.

Транзистор чем-то напоминает миниатюрный выключатель, регулирующий яркость света на кухне: он может включать и выключать свет, а также делать его более ярким или приглушенным. Для этого требуется всего лишь подать на него определенный электрический сигнал, и вы можете заставить транзистор работать так, как вам нужно.

Транзисторы обладают замечательной способностью, они могут одновременно быть переключателем и модулятором, поскольку содержат природный элемент, называемый полупроводником. Что такое полупроводник? Как видно из названия, это своего рода проводник электричества, не настолько хороший, как медь, но, без сомнения, лучший, чем стеклянный стакан. Способность полупроводника проводить электричество (другими словами, пропускать через себя электроны) находится где-то посередине. Она не велика, но и не мала. Это хороший проводник наполовину. Поэтому

В 1998 г. общее число персональных компьютеров, проданных во всем мире, достигло почти 93 миллиона — и это только за один год. Из них 36 миллионов было продано в одних только Соединенных Штатах.

мы и называем его полупроводником.

Германий, сероватый элемент с белым отблеском, был первым полупроводниковым веществом, использованным в 40-х годах XX в. в лабораториях компании Bell Laboratory для создания транзистора. Но к концу 50-х годов они решили использовать для производства

транзисторов другое, более дешевое и надежное вещество — кремний. Содержащийся в кварцевой породе кремний представляет собой необычайно долговечный и надежный полупроводник. Поэтому кремний стал основным материалом для изготовления транзисторов.

Начиная с 50-х годов транзисторы начали применяться в самых разнообразных электрических устройствах. Первый транзисторный радиоприемник появился на рынке в 1954 г. и стоил целых 49,95 доллара США. Сегодня транзисторы можно обнаружить в телефонах, слуховых аппаратах, камерах, часах, видеоиграх, стереосистемах, торговых автоматах и детекторах дыма, и это лишь малая часть тех устройств, где они используются. Именно благодаря транзисторам стал возможен тоновый набор в телефонах и возникновение цветного телевидения. Если бы мне пришлось назвать всего лишь одно изобретение, которое открыло дорогу Интернет-революции и цифровому веку компьютеров, то я назвал бы транзистор.

В 1959 г. IBM стала производить компьютеры с использованием транзисторов взамен устаревших электронных ламп. Транзисторы могли включаться и выключаться точно так же, как и тысячи электронных ламп. И они создавали все быстродвигающиеся электроны, которые нужны компьютерам, чтобы «думать». Но они никогда не нагревались и не перегорали постоянно. Они были значительно меньше и намного дешевле. С тех пор и до сегодняшнего дня в компьютерах используются кремниевые транзисторы.

ШАГ 7: ИНТЕГРАЛЬНЫЕ СХЕМЫ

В 1964 г. компания IBM выпустила компьютер «Система 360», который на целых тридцать последующих лет стал самым предпочтительным стандартным «универсальным» компьютером. Он работал быстрее, имел значительно больший объем памяти и использовал новую программную систему DOS (сокращение от Disk Operating System — дисковая операционная система). «Система 360» превзошла по продажам всех своих конкурентов и сделала компанию

IBM непревзойденным лидером в данной отрасли. Но она все еще оставалась массивным и непомерно дорогим набором машин. К счастью, имелось еще нечто, ждавшее своего часа и способное поколебать монополию громоздких универсальных ЭВМ.

В начале 60-х годов инженеры стали располагать крошечные транзисторы на маленьких, размером с ладонь, кремниевых дисках. Они открыли, что, располагая транзисторы разными способами, можно влиять на возможности компьютера. Эти цепочки транзисторов, названные интегральными схемами или «чипами», открыли дверь следующим величайшим новациям в компьютерах.

В 1965 г. расположенная в Мэриленде компания Digital Equipment Corporation использовала маленькую интегральную схему при создании своего восьмого программируемого процессора данных (Programmed Data Processor), компьютера, который они весьма подходяще назвали PDP-8. Именно PDP-8 был первой официально признанной мини-ЭВМ. При стоимости всего в 18 000 долларов США PDP-8 быстро стал одним из самых продаваемых компьютеров в мире. Было продано почти 40 000 таких машин.

Пусть приставка «мини» не вводит вас в заблуждение. Компьютер PDP-8 все еще оставался большой машиной — просто он не был так велик, как предшествовавшие ему гигантские универсальные ЭВМ. Он вполне мог уместиться на одном столе. При этом он был таким же быстрым и мощным. Не забывайте, что до появления клавиатуры, мышки и компьютерного монитора должны были пройти еще годы и годы. PDP-8 представлял собой большой ящик со всевозможными переключателями и мерцающими огоньками.

Истинное значение PDP-8 заключалось в том, что он совершенно убедительно продемонстрировал возможность создавать компьютеры, доступные каждому. Совсем не обязательно, чтобы они стоили сотни тысяч долларов и занимали целую комнату. Люди, особенно студенты колледжей, которым приходилось резервировать время, чтобы получить доступ к универсальным ЭВМ, начали осознавать: вовсе не обязательно компьютеры должны быть собственностью только крупных компаний и правительственных учреждений. PDP-8 открыл эру персонализации компьютеров.

ШАГ 8: МИКРОПРОЦЕССОР

Будучи сопутствующими результатами гонки за освоение космоса, «миниатюризация» и «микроэлектроника» стали модными словечками 60-х годов. Вопрос миниатюризации интегральных схем со всеми их транзисторами был всего лишь вопросом времени. В ноябре 1971 г. компания Intel Corporation из Калифорнии выпустила свой первый миничип, или микропроцессор, — Intel 4004. Цена —

1000 долларов США. Процессор 4004 рекламировался как целый «компьютер в одной микросхеме», способный уместиться на ладони вашей руки.

4004-й процессор содержал 2300 транзисторов и мог выполнять до 60 000 операций в секунду. (Это, вне всякого сомнения, превосходило три операции в секунду, выполняемые машиной Mark II!)

В начале 70-х годов крошечные интегрально-вычислительные схемы сделали возможным появление портативных калькуляторов и наручных часов. Они также были использованы при создании первой домашней видеоигры Pong производства компании Atari, появившейся на полках магазинов в декабре 1975 г. и стоившей всего 350 долларов США.

Микропроцессоры, эти маленькие кремниевые пластинки с вплетенными в них цепями транзисторов, открыли дорогу производству компьютеров, еще более миниатюрных, чем PDP-8.

ШАГ 9: ПЕРСОНАЛЬНЫЙ КОМПЬЮТЕР

Следующая революция в истории компьютеров началась в январе 1975 г. с появлением компьютера Altair 8800 на обложке журнала «Popular Electronics». Притягательный лишь для самых одержимых компьютерных фанатиков, Altair представлял собой миникомпьютер для самостоятельной сборки, укомплектованный новым чипом Intel 8800, и стоил примерно 400 долларов США. Небольшой ящик, всего лишь с несколькими переключателями и моргающими лампочками, Altair на самом деле мог делать не так уж и много. Но сам факт его дешевизны означал, что почти любой человек мог приобрести его и развлекаться с ним. Именно по этой причине Altair, несмотря на всю его простоту, принято считать самым первым персональным компьютером.

Компьютерные историки Кемпбелл-Келли и Эспрей писали об Altair: «Ограниченные возможности Altair 8800 создали благоприятные предпосылки для мелких предпринимателей по разработке плат расширения, с тем чтобы на эту базовую машину можно было устанавливать длительную память, стандартные печатные устройства, а также записывающие устройства, использующие магнитофонные кассеты (для долговременного хранения данных). Почти все эти начинающие компании состояли из двух-трех человек, в большинстве своем увлекавшихся компьютерами, надеявшимися превратить свое приятное времяпрепровождение в доходное дело. Еще несколько предпринимателей разрабатывали для Altair 8800 программное обеспечение».

Двое из тех молодых предпринимателей, что занимались

программами, были друзья с детства Билл Гейтс и Пол Аллен. Их сотрудничество стало одной из величайших глав в истории компьютеров.

История развивалась следующим образом: Гейтс забросил учебу в Гарварде, Аллен оставил работу в компании, и они вдвоем рванули в городок Альбукерке, штат Нью-Мексико. Инженер по электронике Эд Роберте устроил в офисе недалеко от аэропорта мастерскую, в которой он один за другим обрабатывал компьютеры Altair. Гейтс и Аллен заключили сделку по написанию некоторых программных кодов, чтобы люди могли получать большую отдачу от Altair. Эти двое создали Microsoft (*software for microcomputers* — программы для микрокомпьютеров) и занялись разработкой программного обеспечения. Их офис представлял собой комнату в мотеле «Sundowner», что находился через дорогу от конторы Робертса.

Их программы выстраивались в цепочку, одна программа порождала следующую, а остальное, как говорится, уже история. Сегодня Билл Гейтс считается самым состоятельным человеком на нашей планете с чистым доходом где-то около 100 миллиардов долларов США. Он близок к тому, чтобы к 2004 г. стать первым в мире триллионером — нет та? уж плохо для «мелкого предпринимателя».

После создания машины Altair 8800 компьютерная индустрия начала свой стремительный взлет. В 1977 г. друзья Стив Джобз и Стефан Возняк, учившиеся в одной средней школе, работая в гараже у Джобзов, создали компьютер Apple II. Имея встроенный микропроцессор, клавиатуру, монитор и щелевые отверстия для вставления гибких дисков, Apple II стал базовой моделью для всех персональных компьютеров, следовавших за ним.

Вступив в эту игру, компания IBM выпустила в 1981 г. собственный IBM PC (Personal Computer — персональный компьютер). Менее чем за три года они продали более двух миллионов машин. А в 1984 г. Apple продемонстрировала компьютер Macintosh, который имел изящный обтекаемый корпус и мышку для управления курсором на экране. Эра компьютерного «кликанья» вступила в свои права.

ШАГ 10: СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ

Компьютеры — это основная техника, реорганизующая бизнес и общество. Бум индустрии персональных компьютеров и программного обеспечения начался еще в начале 80-х годов, и до настоящего времени не наблюдается никаких следов его замедления. Вот лишь некоторые факты.

- В 1998 г. 40% всех средств, инвестированных компаниями в свое развитие, пошли на покупку компьютеров, программного обеспечения и связанных с ними товаров.

- В 1998 г. общее число персональных компьютеров, проданных во всем мире, достигло почти 93 миллионов — и это только за один год. Из них 36 миллионов было продано в одних только Соединенных Штатах.

- По подсчетам аналитиков отрасли, в 1999 г. продано более 100 миллионов компьютеров, а это означает, что люди покупают столько же компьютеров, сколько цветных телевизоров.

- В 1990 г. лишь 15% семей в США имели компьютеры. Сегодня этот показатель перевалил за отметку 50%.

- Процессор Pentium III производства компании Intel Corporation представляет собой микрочип, количество транзисторов в котором — 9,5 миллиона — поражает. Исследователи предсказывают, что в течение ближайших нескольких лет эти миниатюрные кремниевые чипы будут содержать *сотни* миллионов транзисторов.

- По прогнозам, к 2001 г. количество продаж компактных персональных компьютеров (таких, как PalmPilot компании 3Com) должно было значительно превысить порог в 13 миллионов штук.

- Экономический эффект, получаемый только вследствие модернизации компьютеров, составляет во всем мире почти два триллиона долларов США. <

Несомненно, компьютеры проделали длинный путь с момента, когда Чарлз Бэббидж начинал свои поиски на текстильных фабриках и задавал вопросы по поводу перфокарт для ткацкого станка Жаккарда. Двухсотлетняя технология, зародившаяся во время промышленной революции, на деле открыла дверь цифровому веку компьютеров. Мы — счастливые преемники удивительного наследия передовых мыслителей и великих изобретателей.

Вот перед вами история компьютеров в простом изложении. Неплохо, не так ли? Когда вы отодвинете занавес и внимательно приглядитесь к тому, что же стоит за всеми этими поразительными машинами, вы обнаружите череду историй о людях, с пристальным вниманием относившихся к происходящему в мире, одухотворенных идеей и не боявшихся работать, чтобы

Когда вы внимательно приглядитесь к тому, что же стоит за всеми этими поразительными машинами, вы обнаружите, что это череда историй о людях, с пристальным вниманием следивших за тем, что происходило в мире, ими двигала идея, и они не боялись работать, чтобы превратить свою мечту в реальность.

превратить мечту в реальность.

Вспомните Чарлза Бэббиджа, который пытался создать аналитическую машину, Говарда Айкена, разрабатывавшего Mark I, или Джона Эккерта, менявшего электронные лампы на ENIAC. Или об ученых компании Bell Laboratory, экспериментировавших с кремнием и транзисторами, либо о ком-то, кто в первый раз включил PDP-8. Вспомните об Эде Робертсе, который установил на свой Altair чип Intell 8800 и размышлял о том, купит ли кто его компьютер. Или о Билле Гейтсе и Поле Аллене, сидевших в мотеле Sundown и писавших свои компьютерные программы, или о Стиве Джобзе и Стефане Возняке, творивших будущее в гараже. А теперь представьте себя с мышкой в руке, бродящим по Интернету.

История компьютеров — это история о нас, о людях, которые не боятся узнавать новое, экспериментировать и пробовать. О тех, кто осознал, что действительно обладает сообразительностью, смелостью и отвагой, дабы пойти вперед и претворить свои мечты в жизнь.

РАЗГОВОР С ФРЭДОМ ХАРТИСОМ

Фрэд Хартис, член Совета директоров Ассоциации независимых владельцев бизнеса, представляющей собой многомиллионную сеть, разбросанную по всему миру, прошел завидный путь становления как предприниматель и владелец своего дела. Он и его жена Линда известны во всем мире как два наиболее эффективных руководителя Quixtar.

ВОПРОС. Фрэд, существует множество людей, которых пугают компьютеры и Интернет. Но вы нашли способ сдержать со всего этого завесу таинственности. Вы лично работаете с людьми и показываете им путь в XXI в. Расскажите об этом подробнее.

ОТВЕТ. Одна из важнейших задач, которую мы призваны выполнять, это упрощение техники, донесение ее непосредственно до людей, чтобы они могли в ней разобраться. Мы объясняем, какие шаги необходимо предпринять, чтобы не сбиться с пути. Но мы не просто объясняем. Мы еще и показываем. Истинное общение не означает, что вы объясняете что-то кому-то. Это слишком одностороннее видение вопроса. Главное, чтобы собеседник понял сказанное и смог применить это знание в собственной жизни.

Мы разработали модель ведения бизнеса, в которой любой человек может достичь успеха, если делает все правильно. У нас имеются очень простые программы, которым люди могут следовать, если желают учиться и готовы работать. Теперь, когда рядом находится наш независимый владелец бизнеса, показывающий, что нужно делать, людям больше нет необходимости бояться сложной техники.

ВОПРОС. Наставничество и обучение играют важнейшую роль

в подходе к бизнесу в рамках проекта Quixtar, правильно?

ОТВЕТ. Без этого ничего бы не получилось. Это абсолютно необходимо. Мы создаем команды и организации из людей, ориентированных на оказание услуг и искренне желающих помочь. Если вы, начиная свою деятельность, не думаете о других людях, ничего не получится. Вы должны давать больше, чем ожидаете получить. Вам необходимо относиться к людям так, как вы хотели бы, чтобы они относились к вам. Будьте полезны другим людям не за то, что они могут дать вам, а потому, что так следует поступать. Наш подход такой: помогайте людям достигать их целей; идите вместе с ними от самого начала до конца; будьте с ними ради них; помогите им достичь того, чего они желают. Именно это заставляет на деле работать наш бизнес. Вы двигаетесь вперед по мере того, как помогаете двигаться вперед другим. Все это построено на нерушимых принципах защиты человека. Чем честнее вы, тем лучше будут идти ваши дела. Этот бизнес не принесет удачи, если вы прибегаете к пусканию пыли в глаза, нечестно играете или используете кого-то. Таким образом, ваша главнейшая задача — отдавать всего себя. Это старая формула. Но в нашем деле она может сделать вас состоятельным человеком.

ВОПРОС. *Вы входите в Совет директоров уже много лет, представляя миллионы независимых владельцев бизнеса по всему миру. Итак, вы стояли у истоков идеи о Quixtar.com. Каковы были ваши ощущения в момент, когда это важное начинание обрело форму?*

ОТВЕТ. Это было одно из самых восхитительных событий, в которых мне когда-либо посчастливилось участвовать. Никогда за всю свою жизнь я не видел другой группы мужчин и женщин, так бескорыстно преданных интересам других людей, сконцентрированных на долгосрочной работе и посвятивших себя светлому будущему. Если вы пообщаетесь с любым из наших руководителей, то поймете, что я имею в виду. Это люди, обладающие потрясающей пронизательностью и дальновидностью, полностью сконцентрировавшиеся на защите чистоты и целостности своего бизнеса. И меня пронизывает чувство огромной гордости, что я представляю собой часть этой команды.

ВОПРОС. *Что, по-вашему, есть в Quixtar.com такого, что влечет за собой успех?*

ОТВЕТ. Крайне важна бескорыстная поддержка, оказываемая семьями Де Вое и Ван Андель. Одни из богатейших людей Америки пожелали создать все это, после чего пригласили нас присоединиться к ним в качестве партнеров. Помимо прочего, мы имеем быстрый доступ ко всем товарам и услугам, которые ежедневно требуются людям. А также у нас есть команды людей, желающих по собственной воле присоединиться к этой новой технологии, узнать то, что им необходимо знать, после чего поделиться знаниями с другими

людьми. Мы обладаем неограниченным потенциалом. Практически нет другого такого бизнеса, который обладал бы всеми нашими преимуществами.

Сегодня людям не хватает времени. Мы можем им его дать. С Quixtar они совершают покупки из дома через Интернет, товары доставляются прямо к порогу их дома на следующий же день. В Интернете нет другого более удобного места, ориентированного на обслуживание людей. А ведь люди крайне озабочены в наши дни будущим состоянием своих финансов. Их начинает беспокоить тот факт, что им просто не хватит их пенсий и социального обеспечения. Именно поэтому мы наблюдаем такой наплыв людей, стремящихся стать частью нашего дела. Люди хотят стать владельцами собственного бизнеса и взять в свои руки руководство собственной судьбой. Они могут сделать это с помощью Quixtar без необходимости закладывать свои дома и безостановочно работать.

Мы даем им возможность расширить свое время, работая с командой. У нас процветают разнообразные виды деловой активности — онлайн-овые партнерские магазины, интерактивная поддержка, виртуальные каталоги, членские льготы, информация и консультирование, виртуальный офис. А кроме того, только у нас имеется компенсационный план. Поэтому Quixtar не может не стать самой мощной и успешной моделью электронной коммерции XXI в. Это уже свершившийся факт.

ВОПРОС. Какой бы совет вы дали тому, кто только начинает присматриваться к возможности стать независимым владельцем бизнеса в рамках Quixtar.com?

ОТВЕТ. Я бы сказал, посмотрите на факты. Почерпните эти факты у знающих людей. Не полагайтесь на мнения дилетантов. Один из самых важных уроков, который я получил в бизнесе, заключается в следующем:

когда вы хотите что-то узнать, спросите компетентного человека. Если я хочу узнать, как вести хозяйство на молочной ферме, я не стану спрашивать юриста или владельца ресторана. Я спрошу владельца молочной фермы. И я не собираюсь задавать вопросы тому, кто управлял посредственной фермой и вылетел из бизнеса. Я собираюсь расспросить самого успешного фермера, какого только смогу найти. Я намерен понаблюдать за его работой и попросить у него совета. Понятно? Потому что он знает то, что хочу знать я.

То же происходит в любом бизнесе. Если вы хотите узнать, работает ли то или иное дело, найдите того, у кого это дело спорится, и поговорите с ним. Каждый независимый владелец бизнеса,

Quixtar не может не стать самой мощной и успешной моделью электронной коммерции XXI века. Это уже свершившийся факт.

присоединившийся к Quixtar, имеет в своей команде поддержки настоящего профессионала. Найдите этого человека и поговорите с ним. Я уверен, он с удовольствием ответит на любые ваши вопросы. И верьте в свои силы. Господь даровал вам способности и таланты. Воспользуйтесь ими.

РАЗГОВОР С БЕРТОМ ГЬЮЛИКОМ

Берт и Терри Гьюлик возглавляют Ассоциацию независимых владельцев бизнеса. Удачливые предприниматели, преуспевающие ораторы и учителя, Берт и Терри причислены к числу самых лучших руководителей, имеющих в Quixtar.

ВОПРОС. Берт, кто-то, кто незнаком с Quixtar, пожелает узнать, что в этой компании такого революционного? Существует огромное множество других торговых или информационных сайтов электронной коммерции. Что особенного есть в Quixtar, что выделяет эту компанию из общей массы?

ОТВЕТ. В разговорах с друзьями вы когда-нибудь упоминали о сайте Amazon.com, после чего они отправились на этот сайт и купили себе там книгу? Заплатили ли вам сотрудники компании Amazon за то, что вы сослались на их сайт? Случалось ли, чтобы в разговоре вы порекомендовали кому-то компанию AOL? Получили ли вы хоть раз чек от AOL за то, что отослали человека на сайт этой компании в Интернете? Конечно же, нет. А Quixtar заплатит. Самым лучшим способом передачи информации об Интернете, несмотря на все высокотехнологичное оборудование, по-прежнему остается рассказ одних людей другим о лучших местах, которые можно посетить в Сети. Поэтому концепция формирования заинтересованного сетевого сообщества или маркетинга, основанного на ссылках, дает нам возможность действовать в Интернете так, как это не было возможно ранее. Quixtar делает преимущества и блага новой эры доступными всем нам, и не только как клиентам, но и как партнерам, как равным собственникам бизнеса.

Построение сетей дает компании, задействованной в электронной коммерции, возможность в течение суток превратиться из ничего в один из ведущих сайтов в Сети. Что Интернет дает для организации сетей? Он позволяет избавиться от многих видов деятельности, отнимающих массу времени, — от бумажной работы, обработки заказов, доставки и распространения, ведения гарантийной работы, взимания платежей. И так, человек забывает о распространительской стороне сетевого бизнеса и вступает в электронный бизнес, связанный со ссылками.

ВОПРОС. А то, как работает программа развития Quixtar, напоминает учитывающую все тонкости систему обучения, верно?

ОТВЕТ. Совершенно верно. Существует масса людей, у которых есть компьютер, и при этом они не имеют выхода в Интернет. У нас есть возможность фактически одновременно познакомить людей с Интерне-том и с Quixtar. Мы организуем всемирный, базисный процесс обучения, который перенесет миллионы людей в середину XXI в. Удивительно, как это все сошлось вместе. Теперь у нас есть стимул, награда за то, что мы тратим время, чтобы научить своих ближних, как с помощью Интернета сделать свою жизнь богаче и комфортнее. Никакая другая компания в Интернете не предлагает программу, подобную нашей. Она уникальна.

ВОПРОС. Давайте немного поговорим о Quixtar как о деловом предприятии. Бывшие клиенты Quixtar могут захотеть стать независимыми владельцами бизнеса.

ОТВЕТ. Именно здесь начинается самое захватывающее в Quixtar. Ведь Quixtar.com представляет собой нечто намного большее, чем просто первый среди других торговых и информационных сайтов в Интернете. Возможность стать независимым владельцем бизнеса (НВБ), которую предлагает Quixtar, поистине уникальна. Вы не найдете в Интернете другого такого места, где человек при желании непосредственно включается в дело и напрямую участвует в технологической революции. Двери Quixtar открыты всегда.

Другими словами, любой индивидуум может открыть свой сайт во Всемирной паутине, продавать товар, организовать процесс размещения заказов покупателями, разработать онлайн-систему расчетов и осуществлять доставки. При этом шансы на успех, с моей точки зрения, ниже, чем при открытии традиционного розничного магазина, построенного из кирпича и досок. Развитие и управление бизнесом в Интернете влечет за собой немалый риск. И вдруг появляется Quixtar и говорит:

«Послушайте, вам не нужно создавать сайт во Всемирной паутине, заниматься товарами или оформлением заказов, вести расчеты или организовывать все доставки. Мы выполним это все за вас и для вас». Это новая система.

ВОПРОС. Quixtar занимается всем этим и все же дает людям возможность извлекать выгоду, как если бы это был их личный бизнес?

ОТВЕТ. Безусловно, поскольку это и *есть* их персональный бизнес. Именно в этом и заключается суть того, что значит быть НВБ. Если вы посмотрите на все крупные компании, которые поднялись и работают сегодня в Интернете, вы увидите, что ни одна из них не дает общественности возможности принять участие в ее работе и получать доходы от ее успеха, кроме как через покупку акций. Но компания Quixtar остается непревзойденной. Quixtar заявляет, что поделится долей всех поступающих в компанию средств со всеми своими НВБ. Чем большее количество людей вы познакомите с

сайтом, тем больше денег вы можете заработать. Это простая формула.

Итак, если у вас есть желание работать, вы хотите учиться и развивать мастерство, ваш доход станет практически безграничен. И этот доход перейдет вашим детям — на основе того, что вы разработаете и создадите сейчас. Никто другой в Интернете не предлагает возможностей подобного размаха, обещающих такой успех, и я не верю, что кто-то еще сможет предложить нечто подобное.

ВОПРОС. *Один из ключевых компонентов, обеспечивающих успех в качестве НВБ, — это обучающие и развивающие программы, к которым человек получает доступ. Но есть ли в них нечто большее, чем просто обучение ведению электронного бизнеса? Нет ли в этих программах элемента всестороннего личного развития?*

ОТВЕТ. Конечно же, есть, и это крайне важно. Крупнейшие компании США весьма широко используют персональные программы развития (Personal Development Program). Опыт показывает, что если вы стараетесь развить деловые качества человека, но забываете о других сторонах его жизни, всегда чего-то будет недоставать. Люди будут ограничены в своем росте. Овладение деловыми навыками может сделать кого-то отличным сотрудником или руководителем фирмы, но для превращения человека в лидера и истинного предпринимателя требуется нечто большее. С помощью программы НВБ, применяемой в компании Quixtar, мы занимаемся развитием предпринимателей и формированием лидеров.

Жизненный успех в любой сфере — бизнесе, спорте, искусстве, в чем угодно — зависит не только от получения нужных знаний и способности найти именно тот источник информации, который необходим в данный момент, но и от того, насколько верно вы можете воспользоваться положительными, сторонами характера человека. Но, обучая кого-то только методам ведения бизнеса, развить у человека такие качества, как честность, настойчивость или преданность, невозможно. Ему нужно дать нечто большее.

Учитесь доброжелательному, вдумчивому отношению к окружающим, которое повысит ваши шансы на успех в бизнесе, совершенствуйтесь благодаря общению с людьми, высоко ценящими честность, настойчивость и преданность.

Не всегда эти качества считаются положительными в корпоративном мире, но для тех из нас, кто связан с Quixtar, они стоят во главе угла. Развитие такого подхода крайне важно для программ обучения, которые мы предлагаем нашим независимым владельцам бизнеса.

*Мы станем
в с е м и р н ы м ,
б а з и с н ы м
процессом обучения
миллионов людей,
который принесет
их в век
э л е к т р о н н о й
революции.*

ВОПРОС. *Что бы вы хотели сказать людям о Quixtar в первую очередь?*

ОТВЕТ. На протяжении всей своей жизни мы сталкиваемся с теми или иными возможностями. Но самой по себе возможности недостаточно. Вы должны быть подготовлены к ней. Многие люди по тем или иным причинам проходят мимо возникающих перед ними возможностей. И заканчивают они тем, что однажды, оглянувшись назад, сожалеют, что когда-то не пошли по иному пути. В действительности большинство людей могут с точностью назвать тот момент в своей жизни, когда они отказались от великолепного шанса.

Quixtar стартует с таким размахом, с такой рекламой и с таким огромным количеством личных контактов и рекомендаций, что можно без преувеличения сказать: о предлагаемых нами возможностях узнают миллионы людей. Но они должны осознать: чтобы воспользоваться плодами каких-либо возможностей в момент их появления, крайне важно *быть подготовленным* к этому. Если вы готовы работать и учиться, то, вероятно, настал тот самый момент, взглянув на который потом, вы скажете: «Я сумел ухватиться за великолепную возможность и преуспел».

ГЛАВА 3

ЭТО МИР «.СОМ»:

ИНТЕРНЕТ И ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ

Никакие новшества и изобретения не существуют сами по себе. Они — часть некоей матрицы прочих устройств, а также человеческого социального сообщества, сети. Помните, секрет заключается в сети. Нарисуйте в своем воображении европейские водяные колеса времен предпромышленной эпохи 800 лет назад, соединенные с молотами, пилами и прочими инструментами. Представьте себе сеть банков семейства Медичи, разбросанных в эпоху Ренессанса по всей Европе, или сеть печатных машин в период Реформации. Именно тогда, когда новшества и изобретения объединены вместе в единую сеть, они оказывают максимальное воздействие на общество.

Точно такой же урок мы наблюдали в истории компьютеров. Помните транзистор? Какое это было фантастически маленькое изобретение! Но вот ученые связали транзисторы в единую сеть — кремниевый чип. Именно с этого момента началось самое интересное.

Все это подводит нас к Интернету — глобальной *сети* компьютеров. Именно с появлением Интернета и особенно Всемирной паутины (World Wide Web) в начале 90-х годов мощный, революционизирующий эффект компьютеров начал ощущаться во всех областях жизни общества.

Так откуда же появился Интернет? И что он собой представляет? Ответы на эти вопросы вы найдете ниже.

ОТ СПУТНИКА К ПАУТИНЕ: ВРЕМЕННАЯ ШКАЛА ИНТЕРНЕТА

50-е и 60-е: **СВЯЗЫВАНИЕ КОМПЬЮТЕРОВ**

4 октября 1957 г. Советский Союз запустил первый в мире искусственный спутник Земли. В течение трех месяцев спутник весом почти 85 кг вращался вокруг Земли со скоростью около 30 000 км/ч на высоте 850 км над поверхностью Земли. Спутник пролетал над территорией Соединенных Штатов минимум семь раз в день, вызывая волны истерии и паранойю холодной войны.

3 ноября 1957 г. Советский Союз запустил второй спутник, весивший в шесть раз больше, чем его предшественник. На его борту находилась собака по кличке Лайка, которая стала первым живым существом, побывавшим в космосе. Лайка, собака-космонавт, смогла прожить в орбитальной капсуле всего лишь одну неделю.

7 января 1958 г. В ответ на критику, что он позволил Советскому Союзу обойти Соединенные Штаты в области космоса и ракетных разработок, президент Эйзенхауэр обратился к Конгрессу за средствами на создание специальной организации, которая занялась бы вопросами исследования космоса и высоких технологий. Эта организация была названа Advanced Research Project Agency или сокращенно ARPA (управление перспективного планирования научно-исследовательских работ). Вскоре Конгресс одобрил запрос Эйзенхауэра и выделил 520 миллионов долларов США на создание ARPA.

1 октября 1958 г. В этот день было образовано отдельное гражданское управление, National Aeronautics and Space Administration (NASA) — Национальная администрация аэронавтики и космических исследований, которая должна была сконцентрироваться только на вопросах космоса и исследований в области ракетных технологий, с тем чтобы ARPA могло вплотную заняться всеми прочими высокими технологиями типа исследований в области компьютеров. Начало тому, что сегодня нам известно как Интернет, было положено учеными и инженерами ARPA. (Поскольку ARPA было подотчетно Министерству обороны — Department of Defence, временами его также называли DARPA — Defence Advanced Research Project Agency, или Оборонное управление перспективного планирования научно-исследовательских работ).

1 октября 1962 г. Джозеф Ликлайдер стал первым директором Управления по научным исследованиям в области компьютеров в составе ARPA. Ликлайдер начал с того, что предложил более внимательно изучить идею объединения компьютеров в общую сеть. Не забывайте, что уже в то время существовала технология, с помощью которой многочисленные терминалы могли подсоединяться к одному главному компьютеру (представьте себе целую грудку клавиатур, лежащих на разных столах и подсоединенных к одной машине). Но сами по себе большие компьютеры походили на острова, не способные «разговаривать» друг с другом. Предложение Ликлайдера заключалось в том, чтобы построить мосты, которые соединили бы все острова вместе.

1966 г. Бывший управляющий, работавший в NASA, Боб Тейлор возглавил Управление по научным исследованиям в области компьютеров, входившее в состав ARPA. Подхватив сетевые идеи Ликлайдера, в феврале Тейлор нашел возможность для финансирования этого проекта. Это начинание получило название

ARPAnet — сеть ARPA. Вопреки мнению многих людей, ARPAnet создавалась не как сверхнадежная сеть на случай ядерной атаки. Она разрабатывалась главным образом как средство, помогающее исследованиям, облегчающее связь и способствующее сотрудничеству между учеными, компьютерщиками, инженерами и обычными пользователями.

1967 г. Одной из основных целей ARPAnet стала разработка метода, с помощью которого различные компьютеры, использующие разные программы, могли бы «разговаривать» друг с другом. Положение напоминало встречу послов держав всего мира в ООН, проходящую без переводчиков. Если все говорили на разных языках, то как они могли вообще общаться?

Решение, которое впервые было предложено на собрании разработчиков ARPA в апреле 1967 г., заключалось в том, чтобы предоставить каждому компьютеру собственного «переводчика». Таким образом, все «переводчики» могли общаться друг с другом на одном языке, но при этом были способны передавать сообщения большим вычислительным машинам на их языке. В роли этих маленьких «переводчиков» выступили специально созданные мини-компьютеры, которые в то время все еще были относительно новыми разработками. Эти миникомпьютеры, «переводчики», названные в то время Interface Message Processors (IMP), или интерфейсный процессор, сегодня известны нам под именем «маршрутизаторы».

Август 1968 г. ARPA начала сбор и рассмотрение предложений от заинтересованных компаний, которые хотели производить «переводчиков», или IMP. Ни один из компьютерных тяжеловесов, таких, как IBM, AT&T или Control Data Corporation, не предоставили своих предложений для участия в проекте — они все считали идею объединения компьютеров в сети нереальной.

Декабрь 1968 г. Контракт на миллион долларов США заключен с компьютерной исследовательской компанией Bolt, Beranek & Newman (BBN) из Кембриджа, штат Массачусетс. Инженеры компании BBN подрядились модернизировать четыре мини-компьютера таким образом, чтобы они могли работать в качестве «переводчиков», или IMP, а значит, создать первую компьютерную сеть. Затем каждый из этих четырех мини-компьютеров-«переводчиков» должен быть приписан к собственной большой вычислительной машине. В свою очередь, эти вычислительные машины, первые четыре «узла» в сети ARPAnet, планировалось разместить в четырех университетах на западе Соединенных Штатов: в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, в Стэнфорде, в Калифорнийском университете в Санта-Барбаре и в Университете штата Юта.

1969 г. Коллектив компании BBN в Массачусетсе работал весь год, до 1 сентября — срока окончания работ и предоставления

Все это подводит нас к Интернету — глобальной Сети компьютеров. Именно с приходом Интернета и особенно Всемирной паутины (World Wide Web) в начале 90-х годов мощный, революционизирующий эффект компьютеров начал ощущаться во всех областях жизни общества.

Калифорнийскому университету в Лос-Анджелесе первого IMP. «Переводчики» должны были связываться через модемы (которые уже использовались на протяжении нескольких лет) посредством телефонных линий с применением пакетной коммутации.

Благодаря пакетной коммутации стало возможным появление Интернета. Иными словами, пакетная коммутация — это процесс, при котором

компьютер берет порцию информации, будь то электронное послание, страничка в Паутине, музыка или видео, разбивает ее на небольшие порции, называемые пакетами, направляет их через телефонные линии в место их назначения, после чего складывает все пакеты воедино на другом конце линии связи. Единоновременная отправка пакетов делает возможным втиснуть огромные объемы информации в телефонные провода. Именно таким образом миллионы людей сегодня могут одновременно иметь доступ к Интернету.

1 сентября 1969 г. Первый IMP был установлен в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе. ARPAnet была запущена и начала свою работу.

1 октября 1969 г. Второй IMP был установлен в Стэн-форде. Первым сообщением, отправленным по сети между Калифорнийским университетом в Лос-Анджелесе и Стэнфордом, было «LOG IN» («Вхожу в систему»). Вернее сказать, почти отправленным сообщением. Система рухнула, когда напечатали букву G в слове LOG. Но еще до окончания дня все уже снова работало, и сообщения посылались в оба конца.

1 ноября 1969 г. Третий IMP был установлен в Калифорнийском университете в Санта-Барбаре. Месяцем позже, 1 декабря, четвертый IMP был установлена Университете штата Юта. Таким образом, к концу десятилетия в сети ARPAnet существовало уже целых четыре компьютера.

70-е и 80-е: СВЯЗЫВАНИЕ СЕТЕЙ

Март 1970 г. Установлен еще один IMP в лаборатории компании BBN в Массачусетсе — сеть обрела общенациональный характер.

Июль 1970 г. На Гавайях разработан метод пакетной коммутации при передаче информации с помощью радиосигнала, а не телефонных проводов. Он получил название Alohanet — первая беспроводная сеть.

Июль 1972 г. Рэй Томлинсон, инженер компании BBN, создал программу, которая облегчила процесс отправки и получения

посланий в сети ARPAnet — так родилась электронная почта. Использованный Томлин-соном символ @ для обозначения нахождения того или иного лица стал стандартом. В течение одного года три четверти постоянно возрастающего потока информации в сети составила электронная почта.

Октябрь 1972 г. Чудеса ARPAnet были впервые представлены широкой публике во время Международной конференции по компьютерам и связи, проводившейся в отеле «Хилтон» в Вашингтоне, округ Колумбия.

1973 г. С подключением к сети Англии и Норвегии ARPAnet приобрела глобальный характер.

1974 г. По мере распространения технологии образования сетей в начале 70-х годов, помимо ARPAnet, стали возникать новые сети. Но, поскольку в любой из них действовали свои правила организации потока информации, они не могли состыковаться и «разговаривать» друг с другом. В каждой сети что-то делалось не так, как в других. Все эти разные сети напоминали собой множество отдельных комнат, не имевших между собой дверей. В конце 60-х годов инженерам ARPAnet удалось решить проблему связи различных компьютеров, но в 1974 г. основной целью было осуществить связь между всеми новыми сетями.

В мае того же года инженеры Винт Серф и Боб Каан предложили способ создания «дверей» между различными сетями, они назвали их шлюзами. С помощью шлюзов планировалось связать между собой множество разнообразных сетей и баз данных и сделать возможным обмен посланиями между ними. Серф и Каан назвали данную объединенную сеть, или «inter-network», одним словом — «InterNET».

Январь 1975 г. Индустрия персональных компьютеров появилась с публикации на обложке журнала «Popular Electronics» изображения компьютера Altair 8800, который можно было заказать по почте.

1977 г. Стив Джобз и Стефан Возняк представили свету персональный компьютер Apple II.

1981 г. IBM приступила к выпуску собственного персонального компьютера. Розничная цена его составила 4500 долларов США.

1982 г. Число компьютеров, работающих в сети, впервые перевалило за 200. При той популярности, которой обладали персональные компьютеры, на всем протяжении 80-х годов их число увеличивалось с космической скоростью.

3 января 1983 г. Журнал «Time» присвоил, звание «Человек года» за 1982 г. компьютеру. В статье к иллюстрации на первой странице обложки говорилось:

«Компьютер представляет собой машину с гигантскими возможностями, способную составлять таблицы, моделировать или записывать данные. Эти возможности могут быть многократно увеличены путем включения его в сеть других компьютеров. Как

правило, это делается с помощью подключения модема к телефонной линии (при этом значительно возрастает использование двусторонних кабелей и спутников Земли). После этого любой может установить автоматическую связь с электронной базой данных, которая не только предоставляет всевозможную информацию, но и может передавать и принимать сообщения, — это электронная почта... Мир в корне переменялся».

1983 г. До этого времени все сайты или прочие адресаты информации в Интернете имели собственные идентификационные номера — своего рода телефонные номера. Если вы хотели перейти на другой сайт, вам приходилось набрать в правильном порядке длинную цепочку цифр. Все это было не очень удобно и приводило к путанице.

В ноябре 1983 г. разработали значительно более удобный способ связи — систему имен домена, позволившую вместо длинной вереницы цифр присваивать сайтам настоящие имена. Таким образом, к примеру, вы могли получить сайт под названием «Революция Quixtar». Чтобы отслеживать все имена и группировать по категориям, стали использовать окончание, состоящее из трех букв. Это дало знакомые нам окончания типа «.edu» (для школ и университетов), «.gov» (для правительства), «.org» (для некоммерческих организаций) и, конечно же, «.com» (для коммерческого пользования).

1984 г. Компания Apple представила свой компьютер Macintosh, первый компьютер, поступивший в массовую продажу и имевший кнопочную мышь с указателем-курсором.

1985 г. К середине 80-х годов небольшое число частных компаний продавало услуги по коммутации для того, чтобы люди могли подключаться к Интернету с помощью своих персональных компьютеров. Среди первых поставщиков Интернет-услуг (Internet Service Providers, или ISP), каждый из которых стал онлайн-овым сообществом, были такие компании, как Source, CompuServe и Prodigy. В 1985 г. Интернет-услуги стала также предлагать компания Quantum. В 1989 г. Quantum сменила название на America Online (AOL). Сегодня число подписчиков AOL быстро приближается к 20 миллионам.

1986 г. К этому году Национальный научный фонд профинансировал создание усовершенствованной сети суперкомпьютеров, получившей название NSFnet. Она быстро стала мощным и скоростным каналом, по которому проходил основной обмен информацией в Интернете. К 1990 г. старые компьютеры сети ARPAnet со всеми их IMP тихо ушли на покой.

1987 г. Число подключенных компьютеров превысило 10 000.

1989 г. Число подключенных компьютеров впервые преодолело отметку в 100 000, а к 1992 г. перевалило за 1 миллион.

90-е: РОЖДЕНИЕ ВСЕМИРНОЙ ПАУТИНЫ

Тот интернет, который сегодня люди открывают для себя и которым пользуются, в начале 90-х еще не существовал. Конечно, во многом это была та же компьютерная сеть, со всеми маршрутизаторами, телефонными линиями и мелькающими туда-сюда пакетами информации. Но киберпространство мало походило на то, каким оно стало сейчас. Помимо ограниченного числа услуг, практически максимум, что могло в то время появиться на экране вашего компьютера, так это обычный текст и диаграмма в виде дерева со сложенными в папки файлами. Неспециалисту было крайне трудно в них разобраться. Ну и помимо прочего, имелось не так уж много информации, представлявшей интерес. Все переменялось в начале 90-х, с появлением Всемирной паутины. Паутина намного облегчила обычным людям осмысление Интернета и извлечение выгоды из всего, что он мог предложить.

Сегодня большинство людей используют как равноценные слова «сеть» и «Интернет». Для технарей же это совершенно разные понятия. Как вы знаете, объединение компьютеров в сети началось в 60-х годах, когда была создана сеть ARPAnet. Это привело к возникновению массы других компьютерных сетей, большая часть которых с той поры была объединена в единую глобальную сеть, которую мы называем Интернетом. С другой стороны, Всемирная паутина, или World Wide Web, представляет собой компьютерную программу, изобретенную в начале 90-х; она и придала Интернету тот вид, который имеется сегодня. Паутина привнесла в Интернет различные картинки, ссылки, окна и иконки, делающие пребывание в онлайне таким увлекательным и интересным. Интернет сам по себе велик. Но Паутина сделала его удобным для пользователей.

Уроженец Великобритании, физик Тим Бернерс-Ли создал Паутину в 1990 г. во время своей работы в Швейцарии в лаборатории физики элементарных частиц Европейской организации по ядерным

Если техника, которая создала Интернет, находилась в эксплуатации начиная примерно с 1970 г., как могло получиться, что прошло столько времени, прежде чем компании смогли извлечь из этого выгоду? Почему мы начинаем наблюдать взрыв коммерции на базе Интернета лишь только с середины — конца 90-х годов — почти через тридцать лет после изобретения Интернета?

Вот короткий ответ на этот вопрос: коммерция на базе Интернета была противозаконной. Вплоть до 1992 г. федеральный закон запрещал частным лицам и компаниям делать какие-либо деньги с использованием Интернета.

исследованиям (CERN). Бернерс-Ли надеялся, что Паутина облегчит ученым обмен информацией через Интернет. Но программа имела такой успех в CERN, что была разослана по всему Интернету бесплатно. И в течение нескольких лет Всемирная паутина (World Wide Web) со своим характерным обозначением «www» стала общепринятым форматом, которым пользовались почти все для входа в Интернет.

Другая важнейшая разработка, сделавшая Интернет более удобным для пользования и тем самым открывшая его для миллионов обычных людей, увидела свет в начале 90-х годов. Программа называлась «Мозаика». Разработанная студентами Иллинойского университета, «Мозаика» была «браузером» — по сути, средством навигации, перемещения из одного места во Всемирной паутине в другое. Например, в вашем браузере есть так хорошо вам знакомые кнопки движения вперед и назад. В 1994 г. изобретатели «Мозаики» снова засели за программу, немного улучшили ее, после чего выпустили в свет уже под названием Netscape Navigator.

С появлением Всемирной паутины и доступных браузеров подключение к Интернету в 90-х годах приобрело еще большую популярность. Содержимое паутины обогатилось, и выход в онлайн стал самым обычным делом для миллионов людей во всем мире.

Несмотря на этот факт, мало что было написано для широкой публики по поводу пользования Интернетом. И вот в 1992 г. библиотекарь из Нью-Йорка Джин Ар-мор Полли написала статью о своем опыте пребывания в онлайн. Возможно, вы не читали эту статью, опубликованную в библиотечном бюллетене за июнь того года, но вам, вероятно, знаком ее заголовок: «Серфинг на волнах Интернета».

Полли сравнила свои ощущения в онлайн с серфингом; так и родилась широко известная метафора цифрового века компьютеров. Почему серфинг? Дело в том, что на коврик для мышки, которым Полли пользовалась в то время, было изображение серфера, оседлавшего огромную волну. Это привлекло ее внимание, когда она придумывала заголовок статьи.

Интернет стал главной силой, преобразующей общество и бизнес при переходе в XXI в. Компьютеры действительно достойны удивления, и они становятся все более могучими и универсальными. Но секрет мощного обновляющего влияния на общество заключен в Сети, и Интернет дает этому каждый день все новые и новые подтверждения.

В апреле 1998 г. Департамент коммерции США выпустил доклад о нарождающейся электронной коммерции. Наверное, самым

запоминающимся можно считать следующий отрывок из этого доклада: «По темпам, которыми Интернет входит в нашу жизнь, он далеко превосходит все остальные предшествующие ему технологии. Радио существовало уже 38 лет, прежде чем им стали пользоваться 50 миллионов человек; телевидению понадобилось 13 лет, чтобы достичь такого же показателя. Через 16 лет после появления первых наборов персональных компьютеров число их пользователей составило 50 миллионов. Как только Интернет стал доступен широким массам, он пересек этот рубеж за четыре года».

Интернет — вовсе не преходящее увлечение. Он вполне заслуживает то, что о нем пишется в прессе, и оправдывает шумиху и рекламу, царящие вокруг него. Рекламы, пожалуй, даже маловато. Интернет-революция представляет собой великую трансформацию нашего общества, способную оказать более мощное воздействие на него, чем промышленная и корпоративная революции вместе взятые.

СЛЕДЯ ЗА СЕТЬЮ: ПОСЛЕДНИЕ ДАННЫЕ ПО РОСТУ ИНТЕРНЕТА

- В Соединенных Штатах и Канаде уже более 100 миллионов человек выходят в онлайн. Общее число пользователей Интернета в мире оценивается примерно в 200 миллионов.

- К 2000 г. во всем мире насчитывалось около 327 миллионов пользователей Интернета.

- Число сайтов, составлявшее в 1993 г. 26 000, сегодня перепало далеко за пять миллионов.

- Основной язык в Сети сегодня — английский. Но к 2005 г. 60% всех людей, имеющих доступ к Сети, будут говорить на языках, отличных от английского.

- Интернетом ежечасно пользуются 760 граждан США.

- Одной из наиболее быстро растущих категорий населения, стремящихся овладеть Интернетом, считаются люди старшего поколения.

- 90% из имеющих в Соединенных Штатах 112 000 школ подключены к Интернету.

- 63% взрослого населения США пользуются компьютером в среднем 15 часов в неделю, шесть часов из них проводятся в Интернете.

- К 2002 г. два миллиона человек получили возможность посещать занятия в колледже посредством подключения к Сети.

- Почти половина тех, кто пользуется сегодня Интернетом, говорят, что в случае переезда в другое жилище они в первую очередь будут смотреть, имеется ли в доме высокоскоростной доступ в Интернет.

- Аналитики считают, что к 2005 г. на всей Земле будет более 77 миллионов детей и подростков, пользующихся Интернетом.

ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ

Объединение вместе новых технологий — один из наиболее значимых моментов развития, указывающих на наступление в истории человечества периода великих перемен. Главенствующим фактором в этом процессе выступает коммерция. Когда новая техника становится неотъемлемой частью бизнеса, она воистину начинает трансформировать не только коммерцию, но и само общество. Мы видели, как это происходило примерно в 1800 г. с появлением парового двигателя и ткацких станков. В 1900 г. это снова повторилось, на этот раз с телефонами и пишущими машинками. Сегодня мы все становимся свидетелями коренных перемен, которые проявляются на наших глазах по мере того, как начинает расширяться электронная коммерция на основе Интернета. Наверное, самой волнующей стороной вопроса можно считать то, что новая великая революция только-только начинается.

Электронная коммерция стала важной составляющей в ряду причин, вызвавших взрывной рост Интернета с начала 90-х годов. Мне часто задают вопрос: «Если техника, которая создала Интернет, находилась в эксплуатации начиная примерно с 1970 г., как могло получиться, что прошло столько времени, прежде чем компании смогли извлекать из этого выгоду? Почему мы начинаем наблюдать взрыв коммерции на базе Интернета лишь только с середины — конца 90-х годов — почти через тридцать лет после изобретения Интернета?»

Вот короткий ответ на этот вопрос: коммерция на базе Интернета была противозаконной. Вплоть до 1992 г. федеральный закон запрещал частным лицам и компаниям делать бизнес с использованием Интернета. После снятия запрета руководители компаний стали по-новому оценивать ту роль, которую компьютеры и Интернет могли бы играть в коммерции. Приобретение окончания «.com» после названия фирм стало одним из первых шагов по их перевооружению и подготовке к новому цифровому веку компьютеров.

И ОДИН ЧЕЛОВЕК ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

Помните второй урок из истории нововведений? *Вы имеете значение. Именно вы.* Люди, которые выходят на первый план, чтобы занять ведущие позиции во времена великих перемен, могут оказывать влияние на ход истории. Глядя на то, как Интернет стал мощной экономической силой, можно сказать, что это так и есть. Один человек запустил в действие машину закона, что сделало Интернет открытым для коммерции, — всего лишь один человек.

Конгрессмен Рик Бучер, представитель Девятого избирательного округа штата Виргиния, был избран в Палату представителей

Соединенных Штатов в 1982 г. Примерно в 1990 г., когда Всемирная паутина только лишь начинала изменять облик Интернета, Бучер занимал весьма выгодное положение в Конгрессе. Он работал в различных комитетах Палаты: в Комитете по торговле, в Комитете по правосудию и в Комитете по науке и технике. Работа Бучера в этих комитетах дала ему возможность глубоко оценить, какой мощной силой нашего общества постепенно становится Интернет. Он знал из первых рук о феноменальных темпах роста Интернета и с большим вниманием относился к некоторым правовым вопросам и вопросам неприкосновенности личной жизни, которые ставил Интернет. Но более всего Бучер думал о гигантском потенциале Интернета в качестве свободного рынка.

«Одним из постов, которые я занимал в то время, была должность председателя подкомитета по науке, — рассказывал Бучер, когда я брал у него интервью для этой книги. — Среди организаций, за которые мы отвечали, был Национальный научный фонд (National Science Foundation), управлявший в то время всем оборудованием, составлявшим основу Интернета в Соединенных Штатах. Оно называлось NSFnet (сеть Национального научного фонда) и представляло собой совокупность переключателей и маршрутизаторов, управлявших основной массой трафика в Интернете. Будучи председателем подкомитета по науке Палаты представителей, я провел первое слушание в Конгрессе по вопросам Интернета и политики по отношению к Интернету. И одним из вопросов, поставленных тогда перед нашим отделом группой людей, пользовавшихся Интернетом, был вопрос о необходимости снятия ограничения на коммерческую деятельность.

Национальный научный фонд проводил политику, называвшуюся политикой допустимого использования, в соответствии с которой единственной информацией, которая могла проходить через магистральные сети, должна быть информация образовательного, научного или исследовательского характера. Другими словами, никакого коммерческого трафика. Это было запрещено, так как вопрос относился к области федерального регулирования. Поэтому никакой электронной коммерции не могло быть. В те дни, — продолжал Бучер, — в 1991 г. или в начале 1992 г., многие из людей, создававших сайты во Всемирной паутине, проявляли огромную заинтересованность в отмене той самой политики допустимого использования. Но это уже был вопрос законодательства».

9 июня 1992 г. конгрессмен Бучер представил на рассмотрение Палаты представителей США законопроект, изменивший ход истории. Он был подписан президентом Бушем и обрел силу закона 23 ноября 1992 г.

«Эта мера совершенно открыто и ясно отменяла старую политику

Тот Интернет, который сегодня люди открывают для себя и которым они пользуются, в начале 90-х годов еще не существовал.

допустимого использования, — скромно замечает Бучер. — В документе говорилось, что в магистральных сетях Интернета может перемещаться любая информация, способствующая росту и развитию Интернета. Вот так мы впервые разрешили

передачу коммерческой информации в Интернете. И именно отмена политики допустимого использования создала условия для роста электронной коммерции в Интернете».

Бучер разъяснил некоторые умозаключения, вошедшие в простой и вместе с тем исторический законодательный акт: «С начала 90-х годов люди стали пользоваться Интернетом намного больше, чем раньше. Каждые два месяца пользование Интернетом возрастало более чем на 100%. И этот рост продолжается до сих пор. В то время мне стало совершенно ясно, что правительство должно отойти в сторону.

Для того чтобы Интернет мог реализовать свой истинный потенциал, нам было необходимо сделать две вещи: во-первых, аннулировать политику допустимого использования, с тем чтобы допустить коммерцию в Интернет, и, во-вторых, передать права собственности на магистральные сети из рук правительства в частный сектор. И за то время, что я находился на посту председателя подкомитета по науке, мы выполнили обе задачи. Магистральные сети Интернета приватизировали, и, кроме них, появилось множество новых магистральных сетей, поддерживающих трафик.

Что до коммерции в Интернете, то можно с уверенностью сказать: это послужило ее началом. Просто удивительно происходящее сегодня в Интернете. Мы создаем совершенно новую экономику, и она революционизирует наши методы ведения бизнеса».

Можете повторить это еще раз. За несколько коротких лет, с момента придания законопроекту Бучера силы закона, коммерция в Интернете стала одним из мощнейших сегментов национальной экономики США. Аналитики считают, что в следующем десятилетии Интернет способен превратиться в рынок с оборотом более триллиона долларов США. Без сомнения, электронная коммерция — Новый Свет бизнеса. Компании и предприниматели стремительно рвутся в киберпространство, чтобы максимально использовать все возможности, которые им может предложить этот мир.

***СЛЕДИТЕ ЗА ДЕНЬГАМИ: ПОСЛЕДНИЕ ПОКАЗАТЕЛИ
ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В ИНТЕРНЕТЕ***

В 1999 г. 100 ведущих сайтов электронной коммерции сообщили о темпах роста за год в размере 1000%. Ожидается, что

этот показатель будет расти и дальше.

Совокупный доход Интернет-экономики за 1998 г. составил более 301 миллиарда долларов США, и благодаря ей было создано 1,2 миллиона рабочих мест.

Планируется увеличить к 2003 г. совокупный доход компаний, занимающихся электронной коммерцией с 43 миллиардов в 1998 г. до 1 триллиона долларов США.

Согласно прогнозам, совокупный доход компаний, работающих с розничными покупателями (онлайновая покупка товаров), подпрыгнет с 7,8 миллиона в 1998 г. до 108 миллиардов долларов США в 2003 г. Около трети пользователей Интернета делают покупки в онлайн, и этот показатель также растет. По оценкам аналитиков, средства, выделяемые компаниями на рекламу в Интернете, возрастут к 2003 г. до 11,5 миллиарда долларов США против 3,2 миллиарда в 1999 г. Эта цифра может вырасти до 22 миллиардов долларов США к 2004 г., что сделает рекламу в Интернете даже более популярной, чем на радио. В 1998 году примерно шесть миллионов семей регулярно совершали покупки в онлайн. По прогнозам, эта цифра должна вырасти к 2010 г. до 20 миллионов. К 2003 г. совокупный онлайн-доход может превысить цифру в 1,3 триллиона долларов США. В период между 1998 и 1999 гг. примерно 427 000 небольших компаний вышли в Интернет. 71 % из них считают, что Интернет «сыграл большую роль в достигнутом ими успехе».

С 1995 по 1998 г. индустрия информационных технологий обеспечила 35%-ный рост экономики Соединенных Штатов, хотя ее доля в валовом национальном продукте страны составила всего лишь 8% от общего объема.

Ожидается, что к 2002 г., благодаря выходу в онлайн компании во всем мире сэкономят около 600 миллиардов долларов США за счет сокращения или полного отказа от традиционных расходов, связанных с ведением бизнеса.

К 2002 г. подростки истратят в Интернете 1,2 миллиарда долларов США, а дети в возрасте от 5 до 12 лет — примерно 100 миллионов долларов. Согласно оценкам, к 2003 г. около 95% студентов колледжей будут выходить в онлайн и ежегодно тратить там 4 миллиарда долларов США.

ПОРТРЕТ РЕВОЛЮЦИИ

Бизнес, ведущийся через Паутину, проник во все области экономики. Давайте рассмотрим подробнее, какое конкретное воздействие электронная коммерция в Интернете оказывает на компании, ориентированные на потребителя. Ниже мы приводим

показатели различных отраслей (на конец второго тысячелетия), которые переживают коренные изменения, вызванные коммерческим использованием Всемирной паутины.

АВТОМОБИЛИ

Автомобильная промышленность Соединенных Штатов в 1999 г. оценивалась в 508 миллиардов долларов с планируемым количеством продаж 16 миллионов автомобилей.

Как сообщает компания J.D. Power & Associates, 40% покупателей новых автомобилей пользовались Интернетом для совершения покупки.

Forrester Research сообщает, что к 2003 г. 470 000 семей будут приобретать автомобили в онлайн, сумма продаж при этом составит около 12 миллиардов долларов США.

После того как в сети была зафиксирована целая серия покупок автомобилей, такие компании, как Ford, Daimler Chrysler и General Motors, начали агрессивное освоение Интернета. Так, GM — крупнейший производитель автомобилей в мире — объявил о начале создания целого отделения электронной коммерции — «eGM» с бюджетом не менее одного миллиарда долларов США.

Обратите внимание на компанию CarsDirect.com, которая продает, сдает в аренду, страхует, кредитует и даже доставляет новые машины исключительно через свое представительство в онлайн. К числу аналогичных компаний электронной коммерции можно отнести следующие фирмы, также заслуживающие внимания: carOrder, Autobytel, AutoNation и Autoweb.

АПТЕКАРСКИЕ МАГАЗИНЫ*

Рынок электронных аптечных магазинов, работающих в Интернете, расширяется еще быстрее, чем книжный (магазин Amazon) или музыкальный. И это неудивительно, если принять во внимание тот факт, что на товары, приобретаемые в аптеках, американцы ежегодно тратят в четыре раза больше средств, чем на книги и компакт-диски вместе взятые.

Общий годовой объем аптечного рынка оценивается сегодня примерно в 164 миллиарда долларов США, из которых 101 миллиард приходится на лекарства, продаваемые по рецептам, 16 миллиардов составляет доля лекарств, не требующих рецепта. 36 миллиардов — такова ежегодная доля средств, расходуемых на товары для личного ухода и ухода за внешностью, и 11 миллиардов долларов тратятся на витамины и альтернативные средства.

* Аптеки в США торгуют не только лекарствами, но и многими другими товарами: туалетными и канцелярскими принадлежностями, мороженым, кофе, журналами, косметикой и т. п.

При том что аптечные магазины в Интернете переживают период бурного развития, аналитики ожидают, что порядочный кусок этого пирога перейдет в онлайн. Согласно расчетам компании Jupiter Communications, расходы на приобретение в Интернете лекарств, витаминов и предметов личной гигиены составят колоссальную сумму в размере 1,7 миллиарда долларов США. Эта цифра включает в себя 434 миллиона на витамины и добавки, 706 миллионов на предметы ухода за собой, 34 миллиона на лекарственные препараты, продаваемые без рецепта, и 996 миллионов долларов на лекарства, требующие наличия рецепта.

Интернет стал главной силой, преобразующей общество и бизнес в процессе нашего перехода в XXI в.

Ко множеству онлайн-аптечных магазинов относятся drugstore.com, PlanetRx, Walgreen's, CVS и Rite-Aid.

Обратите внимание на компанию Quixtar. Quixtar.com — единственное место в Паутине, где продаются товары марки Nutrilite Products — витамины и минеральные пищевые добавки, выпускаемые под весьма известной торговой маркой и пользующиеся наибольшим спросом в мире. Quixtar — единственная онлайн-служба заказов, предлагающая косметику марки Artistry, одну из наиболее удачных линий товаров для ухода за внешностью. На виртуальных полках магазина Quixtar можно найти предметы домашнего обихода и товары личного пользования высочайшего качества, которые вы не найдете ни в одном другом магазине, будь то в онлайн или в реальном мире. Все это в сочетании с присущей Quixtar уникальной системой маркетинга и преданными клиентами делает Quixtar.com компанией будущего.

КНИГИ

Компания Jupiter Communications предсказывала, что онлайн-продажи книг, составившие в 1999 г. всего 3% от всех продаж в паутине, к 2002 г. расширятся до 11%.

Мощнейший онлайн-гигант розничной торговли Amazon.com стал на сегодняшний день одной из крупнейших компаний в Паутине. Объявляющая себя «Крупнейшим книжным магазином на Земле», компания Amazon начала продажу книг в онлайн в 1995 г. и с того времени расширила свой бизнес до продажи всего, начиная с игрушек и спортивного инвентаря и заканчивая товарами, реализуемыми с аукционов.

Amazon, акции которой котируются на бирже, оценивается сегодня более чем в 20 миллиардов долларов США, что сделало ее основателя Джеффа Безрса (владеющего примерно 42% акций компании) необычайно состоятельным человеком. Amazon сбывает

около 75% всех книг, продаваемых в онлайн, и гордится более чем восьмью миллионами своих зарегистрированных клиентов.

Компания Barnes and Noble с 1000 книжных магазинов из стекла и бетона считается первым национальным традиционным книжным продавцом и, таким образом, является основным конкурентом Amazon. Или так вам может показаться. Несмотря на инвестирование более 100 миллионов долларов в компанию, работающую в киберпространстве — barnesandnoble.com, оценивающуюся сейчас менее чем в 3 миллиарда долларов США, этот комфортабельный, обставленный диванами книжный магазин пока что не представляет никакой реальной угрозы для царствования Amazon. В & N претендуют только на 15% всех книг, продаваемых через Интернет. И хотя эта цифра значительно возросла по сравнению с предыдущими годами, некоторые аналитики задаются вопросом, не приходит ли конец традиционному способу продажи книг.

Альберт Греко, профессор экономика Университета Фордхэм, изучающий книжный бизнес, в июне 1999 г. в интервью журналу «Wired» заявил, что продолжающийся рост онлайн-розничных продавцов «приведет к постепенному исчезновению» магазинов из стекла и бетона.

БАКАЛЕЙНО-ГАСТРОНОМИЧЕСКИЕ МАГАЗИНЫ

Супермаркеты в Соединенных Штатах представляют собой отрасль с оборотом в 450 миллиардов долларов.

Какая часть этих денег попадет в онлайн? Согласно оценкам Jupiter Communication, оборот онлайн-гастрономов к 2002 г. достиг 3,5 миллиарда долларов по сравнению с 350 миллионами долларов в 1999 г.

Некоторое число онлайн-супермаркетов уже сегодня сделали себе имя в регионах, предлагая покупки в Паутине и их доставку на дом. Среди них Webvan в Сан-Франциско, Noше Grocer в Сиэтле, Netgrocer в Нью-Йорке и Peapod в Чикаго и Бостоне. Помимо этого, за обладание рынком в районе Бостона борются ShopLink, Streamline и HomeRuns.

В надежде стать первым общенациональным онлайн-бакалейно-гастрономическим магазином руководители компании Webvan объявили в 1999 г. о своих планах вложить миллиард долларов в строительство по всей стране автоматизированных складов для продажи товаров. Первый должен быть построен в Атланте.

Обратите внимание на компанию Quixtar. С более чем миллионом лояльных покупателей-партнеров в Северной Америке и вдвое большим числом покупателей по всему миру, с уже готовой системой складов Quixtar имеет все необходимое, чтобы стать первым глобальным бакалейно-гастрономическим магазином.

НЕДВИЖИМОСТЬ

Ежегодный оборот продаж жилой недвижимости в Америке составляет триллион долларов США.

С 1995 по 1999 г. количество сайтов в Паутине по недвижимости резко возросло с 3000 до более чем четверти миллиона.

В результате одного исследования было выявлено, что 64% покупателей жилья начинают поиск его в онлайн.

Примерно 800 000 агентов по недвижимости по всей стране относились к использованию Интернета с величайшей осторожностью, что и понятно, поскольку предоставление услуг в онлайн вполне могло уменьшить их доходы или вообще выкинуть из бизнеса. Как бы то ни было, но характер их работы в будущем определенно изменится.

Ипотечный бизнес оценивается в 1,5 триллиона долларов США, и менее 1% от этой суммы приходится на сделки, совершающиеся в онлайн. Но, по прогнозам аналитиков, к 2003 г. уже 25% всех сделок с ипотекой будут полностью проходить в Паутине.

Самый представительный сайт — Realtor.com, официальный сайт Национальной ассоциации риэлтеров, располагает списками более одного миллиона домов.

БАНКОВСКИЙ И ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Ожидается, что в течение ближайших нескольких лет число американских семей, совершающих банковские операции в онлайн, увеличится в пять раз: примерно с 8 миллионов в 1998 г. до 40 миллионов к 2004 г.

К 2004 г. почти 14 миллионов семей американцев будут оплачивать свои счета в онлайн.

По сообщению Главной бухгалтерской службы США, число банков, сберкасс и кредитных союзов в онлайн выросло с единицы (столько их было в декабре 1995 г.) до 2100 к июню 1999 г.

К 2003 г. 86 % банков будут предлагать в онлайн весь спектр услуг — от ведения счета и подтверждения займа до брокерских операций.

Загляните на интересный сайт PaceFinancial.com, принадлежащий компании, расположенной в штате Виржиния и предлагающей

Аналитики считают, что в следующем десятилетии Интернет мог бы стать рынком с оборотом более триллиона долларов США. Без сомнения, электронная коммерция стала Новым Светом бизнеса. Компании и предприниматели стремятся рваться в киберпространство, чтобы максимально использовать все возможности, которые им может предложить этот мир.

полный пакет услуг по управлению инвестициями и портфолио, а также советы экспертов, и все это на уникальной, хорошо налаженной и удобной для пользователей платформе.

ЦЕННЫЕ БУМАГИ И ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В соответствии с исследованием, проведенным в июне 1999 г. компаниями Gomez Advisors и Harris Interactive, занимающейся опросом общественного мнения, инвестирование через онлайн приобрело господствующее положение. В настоящее время существует более 5,1 миллиона онлайн-инвесторов, представляющих 11,2 миллиона клиентов. В течение нескольких лет число онлайн-инвесторов может подскочить почти до 20 миллионов, увеличив активы данной отрасли на 1,1 триллиона долларов США.

Число компаний, предлагающих онлайн-торговлю ценными бумагами и инвестирование, возросло с 24 в 1997 г. до 140 в 1999 г.

Инвестиционная деятельность в Паутине положила начало небывалому росту так называемых дневных сделок — онлайн-покупке и продаже больших объемов акций в надежде на получение прибыли в результате колебаний курсов на рынке в течение одного дня.

Новые чудеса — Интернет-торговля ценными бумагами позволяет людям покупать и продавать акции с использованием пейджеров и сотовых телефонов.

Компания Schwab осуществляет 28% всех торговых сделок с ценными бумагами в Паутине, представляя собой ведущую брокерскую контору в киберпространстве. Не так далеко от нее отстала компания E*Trade, контролирующая 14% сделок, и ее доля растет. В тот же круг компаний входят Ameritrade, Datek, DLJ Direct и Merrill Lynch.

Мы можем относиться к Паутине как к *виртуальному* миру, но бизнес в киберпространстве более чем реален. В нем задействованы реальные деньги, заложены настоящие возможности и реальные перемены. Помимо тех нескольких отраслей, которые мы рассмотрели выше, Интернет окажет влияние на бесчисленное множество компаний, относящихся к другим отраслям, и все это произойдет в ближайшие несколько лет. Некоторые из них претерпят незначительные изменения. Другие пройдут через коренные преобразования. А иные вообще разорятся.

«Это мир «.com», — говорит Дэвид Милликан, брокер по инвестиционным ценным бумагам компании A.G. Edwards из Атланты. — Эта игра называется именно так. Совершенно не важно, кто вы и какое у вас дело. Если у вас не выработана стратегия, в которой

Интернету в той или иной мере отведено свое место, то вы занимаетесь самообманом. Его невозможно игнорировать. Паутина пришла сюда навсегда».

РАЗГОВОР С ЭНДИ ЭНДРЮСОМ

Артист эстрады и предприниматель Энди Эндрюс достаточно широко известен и за пределами делового мира Quixtar. Энди неоднократно появлялся в качестве профессионального комика на лучших сценах Лас-Вегаса и Атлантик-Сити, бесчисленное множество раз выступал на телевидении и даже в Белом доме во время президентства Рейгана и Буша. Будучи руководителями Quixtar, он и его жена Полли постоянно путешествуют по всей стране, предлагая свой опыт и знания сотням тысяч независимых владельцев бизнеса, входящих в Quixtar.

ВОПРОС. Энди, что выделяет Quixtar из ряда других сайтов электронной коммерции в Паутине?

ОТВЕТ. Многие компании только сейчас стали выходить в Интернет, чтобы попробовать вкус новой экономики. И одна из вещей, которая им не нравится, — это то, что они нигде не находят преданности. Amazon.com — один из известнейших торговых сайтов. Но даже парни с Amazon не могут похвалиться наличием лояльных покупателей. Сегодня, возможно, вы купили книгу у Amazon, завтра покупаете ее у Barnes and Noble, через неделю — в местном книжном магазинчике, а еще через неделю — в аэропорту. Какая вам разница? Вам совершенно все равно, где купить книгу.

Но в случае с Quixtar вы не просто безликий клиент в Паутине. Вы партнер. Вы независимый владелец бизнеса, и ваш успех — это успех Quixtar. Мы работаем все вместе. Это ваш магазин, ваш сайт в Паутине. Вы получаете свою долю со всего, что покупаете. Вы получаете свою долю с каждой ссылки на сайт. И это все равно что

Впервые в истории люди могут выйти в Интернет, зайти на сайт Quixtar и принять одно-единственное решение, которое позволит им принять все остальные решения в жизни.

быть преданным любому делу, любой компании, которой вы владеете. Если вам принадлежит McDonald's, вы не ходите обедать в Burger King. «Мерседес» — великолепная машина. Но если вы являетесь собственником агентства по торговле автомобилями марки «Ягуар», вы не станете покупать «Мерседесы». Вы лояльны по отношению к собственному

магазину, собственному бизнесу.

Это и послужило решением вопроса преданности в электронной

коммерции для огромного числа компаний. Вместо того чтобы обречь себя на головную боль, связанную с созданием собственного сайта в Паутине, и отдавать целое состояние за рекламу, они становятся нашими партнерами. Я где-то прочитал, что Amazon.com тратит на рекламу 60 миллионов долларов США. И все это делается для того, чтобы привлечь определенное количество покупателей, которые даже не лояльны по отношению к их товару. Quixtar решила вопрос дорогой рекламы и обеспечения лояльности в Паутине. Компаниям надо просто стать нашими партнерами, а мы предложим им преданность и лояльность, какую вы не найдете нигде больше в Интернете. Аналогов этому в Интернете нет. И не будет, потому что во всем мире не найдется ни одной компании, которая может собрать за одним столом миллионы лояльных и преданных партнеров. Quixtar совершенно уникальна.

ВОПРОС. Что, с вашей точки зрения, можно было бы назвать программами обучения и поддержки, которыми пользуются независимые владельцы бизнеса Quixtar при построении собственного дела? В связи с этим время от времени упоминается слово «дублирование». Что это такое?

ОТВЕТ. Люди думают, что, когда мы говорим о дублировании, мы имеем в виду точное копирование идей или обучения людей. Это звучит смешно. Большинство не может понять следующего: построение подобного бизнеса, основанного на ссылках, так же как и построение цепочки закусочных McDonald's по всему миру, требует наличия проверенной формулы, к которой может прибегнуть каждый и получать благодаря ей доходы. Дублируется именно эта надежная модель ведения бизнеса.

Давайте взглянем на проблему следующим образом. Вы можете быть умнейшим человеком в мире и единственным, с кем столь легко иметь дело. Но при этом вы единственный человек, который может передать подобный подход к бизнесу и мастерство своей команде. И если вы не подключите людей к программам обучения и развития, то останетесь единственным, кто знает, как что-либо делать. Вы станете единственным человеком, знающим, как рассказать о Quixtar и об электронной коммерции. Только вы будете знать, как объяснить суть нашего компенсационного пакета, базирующегося на ссылках. Если ничего более крупного, чем вы, не существует, ничего такого, что помогало бы вам учить, информировать и вдохновлять, то вы так и останетесь в одиночестве. И если вы единственный руководитель, то жизненно необходимы своей компании и не можете оставить ее ни на минуту. Вы ее раб. Ваша компания владеет вами. В случае с Quixtar жизненно важно следует считать программу развития бизнеса, а не вас.

Мы воспроизводим испытанный метод ведения бизнеса, маркетинговую модель так же, как McDonald's дублирует свою модель бизнеса. Эти программы предоставляют всем равнозначное обучение,

независимо от того, считаетесь ли вы новым НВБ или провели в компании не один год. Создать группу людей и удерживать их вместе в рамках единой надежной сети обмена информацией без наличия подобной программы развития невозможно.

ВОПРОС. *Порой можно слышать, как независимые владельцы бизнеса Quixtar говорят о свободе и «свободном принятии решения». Можете ли вы объяснить это?*

ОТВЕТ. Существует множество людей, для которых принятие решения —тяжелый труд. Я раньше думал, что людям сложно принимать положительное решение, говорить «да». Потом я думал, что многим так же непросто говорить «нет». Но теперь я осознал: людям всегда трудно сказать что-либо, с течением времени они привыкли не принимать собственных решений.

В действительности мы живем в стране, где кто-то за большинство людей решил, когда им отправляться спать, во сколько вставать по утрам и быть на работе, что они будут делать, когда придут на рабочее место, и в какое время дня они могут попить кофе, а также сколько времени они могут на это потратить. Этот кто-то решает почти за всех взрослых мужчин и женщин Америки, когда они могут пообедать, куда пойти, что они могут себе позволить заказать, когда придут туда. И кто-то решает за них, куда они могут отправиться во время отпуска и сколько времени могут отсутствовать.

И кто-то решает даже то, как часто они могут болеть. Все это оттого, что когда-то, давным-давно, может быть, много лет назад, некто присел за стол, взглянул на листок бумаги и решил, чего эти люди стоят и какой доход они будут иметь. Люди приняли это и отказались от своего права принимать решения в своей жизни. Так они и отправились работать за те деньги и продали свои жизни, час за часом, за повременные выплаты.

Это было маленькое, незаметное, подспудное изменение, которое в течение XX в. произошло по всей Америке. И вот сегодня мы имеем людей, свыкшихся с этим и считающих, что так и должно быть. Но это ненормально. Это своего рода рабство. При наличии возможности стать НВБ компании Quixtar подобного больше никогда и ни с кем не произойдет. Главное — принять решение о том, что вы никогда больше не станете с этим мириться. Впервые в истории люди могут выйти в Интернет, зайти на сайт Quixtar и принять одно-единственное решение, которое позволит им самим определять свою жизнь.

РАЗГОВОР С ДЖИМОМ ФЛО

Член влиятельной Ассоциации независимых владельцев бизнеса Джим Фло играл одну из ключевых ролей при создании Quixtar. Он и его жена Марджи — одни из наиболее известных и уважаемых руководителей Quixtar.

ВОПРОС. Джим, что, с вашей точки зрения, делает Quixtar столь многообещающим начинанием?

ОТВЕТ. Я думаю, что это на 100% определяется двумя причинами. Во-первых, я уверен, рынок электронной коммерции оформится в любом случае, с Quixtar или без нее, с нашим участием или без нас. Этот нарождающийся мультитриллионный рынок, несомненно, появится. И я думаю, он приведет к величайшему перераспределению богатств в нашей истории. В течение ближайших десяти лет или около того Интернет-революция полностью меняет наш привычный жизненный уклад.

Однако ключ к новому онлайн-рынку лежит в развитии приверженности людей к совершению покупок в Интернете. При этом конкурентная борьба за клиентов приобретает жесточайший характер. В настоящее время она концентрируется на двух аспектах:

рекламе и цене. Но наилучшим ходом в данной ситуации представляется мотивирование людей деньгами — покупатели должны получать компенсацию за посещение определенного сайта в Паутине. Именно это предлагает им Quixtar.

ВОПРОС. Можно ли, без преувеличения, сказать, что компания Quixtar платит людям за приобретение товаров на ее сайте?

ОТВЕТ. Именно, и выплаты немалые. Я слышал, что сайт электронной коммерции напоминает магазин в пустыне, дорога к которому не обозначена ни на одной карте. В Интернете постоянно появляется огромное количество таких сайтов. Если у людей нет какой-то конкретной причины пойти на тот или иной сайт, они будут плутать по Интернету, как по пустыне. При этом никогда нельзя быть уверенным, что ты заключаешь наиболее выгодную для себя сделку. Преданности и верности не существует, и можно даже не говорить о том, что вы еще раз вернетесь на тот же сайт. Когда вы добавляете финансовое стимулирование, которое Quixtar предлагает через свою систему пакета многоуровневой компенсации, вы придаете понятию преданности совершенно новое значение. Лояльность встроена в опыт. Quixtar сочетает в себе все лучшее, что есть в новом электронном рынке ив единственной в своем роде программе лояльности.

ВОПРОС. Одно из основных преимуществ Quixtar заключается в том, что эта компания предлагает глубоко личный опыт в дополнение к Интернету, который в противном случае оставался бы совершенно обезличенной и бездушной средой. Quixtar буквально объединяет людей в офлайне.

ОТВЕТ. Чтобы претворить это в жизнь, мы главным образом используем преимущества, предоставляемые тремя основными тенденциями на рынке. Во-первых, это сила дублирования, которая уже на протяжении десятилетий использовалась в системе франчайзинга как способ ведения бизнеса и минимизации рисков. Во-вторых, мы извлекаем выгоду из роста числа предпринимателей,

Бизнес создается людьми, и люди заставляют его работать. Без них у вас ничего не получится.

работающих на дому. Похоже, что именно таким образом будет совершаться значительная часть сделок в XXI в. И в-третьих, мы пользуемся преимуществами, которые дает нам новый, только

нарастающий и бурно развивающийся рынок электронной коммерции.

Тем не менее сама по себе ни одна из перечисленных тенденций не несет глубоко личного начала. Оно должно быть привнесено в ходе личного контакта с глазу на глаз или в результате собрания небольшой группы людей. Мы придаем нашей высокотехнологичной отрасли оттенок человечности. Онлайн-покупательские сообщества не возникают сами по себе. Вам либо придется потратить целое состояние, большую часть своего дохода на рекламу, либо каким-то образом дать людям компенсацию за ссылки, передаваемые из уст в уста. Мы предпочитаем человеческий фактор. Это крайне важный момент. Те, кто считают технику способной заменить личностный подход к клиенту, никогда не преуспеют в нашем бизнесе.

Каково же связующее звено, удерживающее вместе онлайн-сообщества? Это не лучшие цены, потому что они могут измениться в любой момент. Это и не самая удобная система доставки или наилучший сервис — они лишь приложения к главному. Связующее звено, поддерживающее рост сообщества, — это ваше взаимодействие и общение с другими людьми, воодушевление и обмен информацией на личном уровне. Это встречи с новыми людьми и деятельное участие в их жизни. Ни компьютеры, ни электронная почта, никакая другая технология не смогут этого заменить. Бизнес создается людьми, и люди заставляют его работать. Без них у вас ничего не получится.

ВОПРОС. Quixtar была объявлена величайшей новой моделью ведения бизнеса в эру Интернета. Но в чистом виде, по сути, не представляет ли Quixtar просто возможность, благоприятный шанс?

ОТВЕТ. Несомненно. Вы знаете, на протяжении многих лет мечтой номер один в Америке было приобретение собственного дома. Но за последний год эта мечта отошла на второй план. Сегодня люди в первую очередь мечтают о том, как провести больше времени со своими семьями. Это происходит потому, что общество достигло высокого уровня жизни. Мы, конечно, получаем удовольствие от него. Но вдруг обнаруживаем, что ни прекрасные машины, ни хорошая одежда, ни большие по площади дома и ни более продолжительные отпуска не дают нам почувствовать, что мы счастливы и наша жизнь состоялась. Ценность нашей жизни придает только наши семьи, семьи в широком смысле этого слова, и люди, которые нам не безразличны.

Но мы всегда ужасно заняты. Мы не знаем покоя весь день, с

момента, когда прозвучит сигнал будильника, и до позднего вечера. И редко уделяем полноценное внимание своим семьям. Недавно я прочел исследование, где говорится, что современный американский среднестатистический глава семьи ежедневно проводит два часа за просмотром телевизора (таков его способ уединения) и лишь пять минут в личном общении со своими детьми. Он полностью опустошен умственно и физически, поэтому предпочитает сидеть перед идиотским ящиком, позволяя ему развлекать себя, вместо того чтобы сказать своему сыну или дочери: «Давай сходим куда-нибудь вместе. Давай поговорим».

Я думаю, сегодня главная мечта в Америке — соскочить с бегущей дорожки, по которой мчатся остальные. Но в то же время большинство американцев не желают изменить свой стиль жизни. Возникает вопрос, как совместить эти две вещи? И люди ищут выход. Они покупают лотерейные билеты, пытаются играть на фондовом рынке. Они в постоянном поиске благосостояния, которое позволит им купить свободу, не поступаясь достатком. С другой стороны, многие люди начинают вести более скромную жизнь, стараясь привыкнуть к меньшему потреблению, как к способу хоть частично управлять собственной судьбой.

Quixtar — это уникальная модель ведения бизнеса, вплетенная в современнейшую технологию, дающая людям *благоприятную возможность* вновь обрести свободу без необходимости жертвовать достатком и в ходе этого процесса возвыситься, узнать, что они более способны к свершениям, чем когда-либо могли себе это представить. Совершенно неожиданно их начинает волновать не только их личная свобода, но и высоты, коих они могут достичь, и значение, которое они могут обрести в судьбе других людей.

ВОПРОС. *Что бы вы хотели рассказать людям о Quixtar в первую очередь?*

ОТВЕТ. Большинство людей, с которыми я работал последние двадцать лет, недооценивали себя. Они способны на значительно большие свершения, чем они когда-либо могли предположить. И настрой, который необходим, чтобы человек раскрыл свои способности и таланты, заключается в незначительной мысленной корректировке. В конечном итоге лишь позитивный настрой сможет заставить людей перейти от мыслей о том, что они едва могут сводить концы с концами, к вере, что они могут достичь самых высот во всех областях своей жизни.

Мысль о Quixtar, которую я хотел бы донести до людей прежде всего, заключается в том, что в них уже заронена искра таланта, правильно распознанная и использованная, она может привести их к образу жизни, о котором они мечтали, и дать им возможность внести значительный вклад в жизнь тех людей, которые им не безразличны.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

ГЛУБОКО ЛИЧНЫЙ АСПЕКТ

ГЛАВА 4

ИСТОРИЧЕСКИЕ КОРНИ QUIXTAR.COM

В первой части этой книги мы описывали происходящую сейчас Интернет-революцию в широком историческом контексте и рассматривали ее как самую последнюю в длинной цепи инноваций и изменений. Мы действительно живем в интереснейшее время. Следующие несколько десятилетий будут периодом благоприятных возможностей, поскольку проникновение Интернета в нашу повседневную жизнь проявило себя как волны землетрясения, прошедшие через историю человечества.

Как мы узнали, коммерческое использование нарождающихся технологий нередко представляет собой движущую силу, которая стоит за великими переменами. Зайдите на Quixtar.com.

Quixtar, одно из самых впечатляющих начинаний, появившихся в Интернете, указывает нам путь в новую эру. Quixtar.com обещает стать главным игроком в новом мире электронной коммерции. Разносторонняя, прогрессивная и располагающая большими возможностями, компания Quixtar представляет собой все самое лучшее, что есть в Интернете и электронной коммерции.

Quixtar — символ нового периода инноваций, которые изменят наш мир в XXI в. В отличие от любой другой компании, Quixtar искусно сплетает воедино новые технологии таким образом, что это значительно улучшает нашу жизнь. Но что еще важнее, это тот факт, что Quixtar дает каждому из нас возможность, независимо от нашего происхождения, пола, дохода или образования, играть ведущую роль в Интернет-революции. Ей присуще точно сбалансированное сочетание высокотехнологичного и глубоко личного подхода к ведению дел. Другой такой компании не существует, она единственная в своем роде.

В этой главе мы рассмотрим исторические корни Quixtar.com. Quixtar выросла из двух явлений, проявившихся в деловом мире XX в.: маркетинга, основанного на ссылках, и электронной коммерции.

Фирма органично сочетает в себе оба этих революционных подхода к бизнесу. В предыдущей главе мы рассмотрели развитие электронной коммерции. Здесь мы исследуем эволюцию маркетинга, основанного на ссылках.

ИСТОКИ МАРКЕТИНГА, ОСНОВАННОГО НА ССЫЛКАХ

Давайте коротко рассмотрим, как эволюционировала модель ведения бизнеса с применением маркетинга, основанного на ссылках. Откуда она вообще появилась? Маркетинг на основе ссылок вырос из союза двух революционных подходов к бизнесу и распространению товара — франчайзинга и прямых продаж; оба зародились во времена корпоративной революции конца XIX в.

Разносторонняя, прогрессивная и располагающая большими возможностями, компания Quixtar представляет собой все самое лучшее, что есть в Интернете и в электронной коммерции.

Quixtar — символ нового периода инноваций, которые изменят наш мир в XXI в. В отличие от любой другой компании, Quixtar искусно сплетает воедино новые технологии таким образом, что это значительно улучшает нашу жизнь. Но что еще важнее, это тот факт, что Quixtar дает каждому из нас возможность, независимо от нашего происхождения, пола, дохода или образования, играть ведущую роль в Интернет-революции.

ФРАНЧАЙЗИНГ

Франчайзинг был новаторским способом распространения товаров и услуг, возникшим одновременно с новой техникой, появившейся в конце XIX в. Слово «франчайзинг» французского происхождения и означает «освобождение от рабства или каторги». Исааку Мерритту Зингеру, создателю швейной машинки «Зингер», очень часто воздается должное именно за изобретение франчайзинга. Зингер, сорокалетний американский актер, превратившийся в изобретателя, занял 40 долларов, чтобы внести некоторые технические усовершенствования в существовавшее тогда приспособление для шитья. В 1951 г. Зингер получил патент на свое изобретение — первую в мире настоящую швейную машинку. Когда это устройство полностью революционизировало изготовление одежды и текстиля во всем мире, компания Зингера пошла еще дальше, придумав новый способ сбыта товара на рынке.

В действительности план подписания контрактов с независимыми дилерами о розничной продаже новой машинки в разных областях страны придумал партнер Зингера, юрист Эдвард Кларк. К 1856 г. Зингер и Кларк установили взаимоотношения с четырнадцатью магазинами-филиалами, в которых нанятые привлекательные молодые женщины демонстрировали швейные машинки. Цена на новое хитроумное изобретение составляла огромную сумму — 100 долларов США, а годовой доход большинства американцев тогда составлял около 500 долларов. Чтобы ускорить реализацию дорогого товара, Зингер и Кларк применили еще две коммерческие новации, перевернувшие мир бизнеса: скидку на товар за счет сдаваемого товара (принесите нам свою старую, дозингеровскую швейную машинку и получите 5 долларов в зачет приобретения новой), а также продажу в кредит (забирайте машинку домой сегодня и платите всего по 5 долларов в месяц, пока не выплатите ее полную стоимость). Оба этих новых способа коммерции революционизировали бизнес. В 1880 г. компания «Зингер» сбывла более 500 000 машинок.

В 1889 г. они представили на рынке первую электрическую модель и с этого времени начали продавать более миллиона машинок в год, причем большинство из них — через независимых агентов, работавших с компанией на основании контрактов. Компания «Зингер» стала первой в мире многонациональной корпорацией и создала торговую марку, известную сегодня в 150 странах.

В XX в. оригинальная система распространения становится все более модной среди новых производителей автомобилей и компаний, занимающихся выпуском прохладительных напитков. Местные дилеры и заводы по разливу и выпуску напитков покупали лицензии на распространение и представление товаров в рамках определенных территорий. Прочие отрасли и предприятия — нефтяные и газовые компании, аптеки, цепи бакалейно-гастрономических магазинов, магазины автомобильных запасных частей и рестораны — последовали их примеру в 20—30-е годы XX в. и начали осваивать метод франчайзинга. К 1955 г., когда Рэй Крок, продавец шейкеров для взбивания яичного белка, начал продавать франшизы McDonald's, франчайзинг окончательно оправдал себя и стал привлекательным методом распространения самого широкого круга товаров и услуг.

Франчайзинг полностью изменил характер бизнеса по всему миру. Сегодня уровень продаж только в США, осуществляемых через систему франчайзинга, составляет ошеломляющую сумму в размере 1 триллиона долларов США. Существует более 2500 франчайзеров, почти 600 000 пользователей франшиз, а количество людей, занятых в системе франчайзинга, составляет почти 9 миллионов.

ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ

Маркетинг, основанный на ссылках, многим обязан традиционной системе франчайзинга, но также уходит корнями в новшества способов продаж, которые возникли в конце XIX в. в ходе корпоративной революции. До момента рождения гигантских промышленных корпораций у небольших компаний не было финансовых возможностей для реальных инвестиций в торговлю и рекламу. Они главным образом возлагали надежду на сети региональных и местных торговцев, реализовывавших их товары. Коммивояжеры, известные в то время как «барабанщики», не проходили практически никакого или почти никакого обучения, не имели инструкций и поддержки. Они получали лишь комиссионное вознаграждение и нанимались на год (очень часто контракты разрывались практически сразу ввиду низкого уровня продаж). «Барабанщики», которые нередко даже не были закреплены за определенными районами страны, проводили много времени в пути, разбегая по всей стране по новым железным дорогам.

Но с приходом корпораций с огромными капиталами, поддерживающих свои кадры по продажам, старая система коммивояжеров вскоре стала достоянием прошлого. Как пишет историк Оливье Зунц: «Создание корпорациями очень больших торговых отделов привело к появлению профессиональных торговых агентов. Новая наука искусства торговать отличалась признанием этических принципов, а также упором, который делался в ней на тщательно планируемую стратегию».

Корпорации сделали торговлю одной из новых профессий «белых воротничков» в начале XX в. Крупные компании регулярно выплачивали своим торговым агентам зарплату, устраивали для них собрания с обильными застольями, церемонии вручения наград и премий и пышные приемы, на которые не жалели средств, а также создали системы тренинга, чтобы помочь в подготовке и мотивации новых сотрудников. Торговые агенты специализировались на определенных географических районах и обучались работать напрямую с заказчиками и клиентами. Довольно интересно, что Томас Джей Уатсон, основавший в 1924 г. компанию IBM, позднее возглавившую компьютерную революцию и сделавшую возможным Интернет, начинал в 1895 г. как торговый агент National Cash Register Company, одной из фирм, поддержавших новое движение прямых продаж.

В основе интереснейших тренинговых систем, созданных с немалой долей изобретательности, лежала абсолютно новая философия продаж. «Умение торговать, — продолжает Зунц, — перестало быть набором простых методов и отрепетированных рекламных лозунгов с целью заполнить подпись клиента на чеке.

Это был духовный крестовый поход, предпринять который могли только люди с твердыми принципами. Он подразумевал постоянное стремление к самосовершенствованию. Искусство продаж стало способом реализации лучших внутренних качеств в человеке, не только продавцов, но и самих заказчиков. Моральная и этическая строгость были предпосылками финансового успеха».

В конце XIX в. корпорации начали широко использовать новые способы продаж как доказавшие свою эффективность. В 1910 г. была основана Ассоциация прямых продаж (АПП). Сегодня АПП представляет более 25 миллионов людей по всему земному шару (из них около 10 миллионов человек проживает в США), которые взаимодействуют с более чем 140 компаниями с годовым оборотом почти 80 миллиардов долларов США.

Итак, модель ведения маркетинга, основанного на ссылках, была продуктом как франчайзинга, так и нового торгового движения. Маркетинг на основе ссылок извлекал выгоду из самого лучшего, что было в каждом из его составляющих, а именно, возможность чего-то достичь, повысить благосостояние и обрести независимость с помощью проверенной системы тренинга и поддержки.

Quixtar сочетает в себе те элементы франчайзинга, которые делают его привлекательным и перспективным для предпринимателей, с преимуществами прямых продаж — доступом к товарам высшего качества, тренингами, мотивацией и признанием. Постоянно оттачивая и превращая эти реально испытанные методы ведения бизнеса в одну уникальную модель и связывая ее с нарождающейся Интернет-технологией, Quixtar совершил квантовый скачок вперед, в XXI в.

КАК ЭТО ВСЕ ПРОИСХОДИЛО НА ПРАКТИКЕ

Пока что мы узнали, что маркетинг, основанный на ссылках, своими корнями уходит в корпоративную революцию с такими ее новшествами, как франчайзинг и прямые продажи. Но как же они были сведены воедино? Ответ представляет собой захватывающую историю, начало которой было положено почти восемьдесят лет назад.

ВИТА... ЧТО?

Начнем наш рассказ с Китая 20-х годов XX в. Карл Ренборг, работавший торговым агентом компании-производителя во время объединения Китая генералом Чан Кайши, начал замечать, какое воздействие диета и пища оказывают на здоровье окружающих людей, особенно во время его пребывания в лагере для интернированных лиц, где еды постоянно не хватало. Именно в годы пребывания в Китае, с 1915 по 1927 г., Ренборг начал формулировать концепцию

питательных пищевых добавок. По возвращении в Соединенные Штаты он обосновался в квартире на чердаке дома, находящегося на Бальбоа-Айленд, недалеко от Ньюпорт-Бич, штат Калифорния. В течение нескольких следующих лет в ходе исследований по превращению сырых исходных материалов растительного происхождения в легко усваиваемые капсулы Ренборг превратил свой маленький дом в научную лабораторию.

Не забывайте, концепция витаминных добавок была совершенно новой идеей. До 1920 г. слово «витамин» практически вообще не существовало как таковое. На протяжении 20-х и в начале 30-х годов XX в. в некоторых лучших исследовательских лабораториях Америки, Великобритании и Германии делались крупные научные открытия, способствовавшие пониманию природы витаминов и их воздействия на здоровье. Работая самостоятельно в импровизированной лаборатории, без какой-либо финансовой поддержки со стороны университетов или правительства, Ренборг выступал в равной мере в качестве изобретателя и ученого. Его передовые концепции, на десятилетия опередившие свое время, вращались вокруг профилактического подхода к здоровью и питанию. Новаторская идея Ренборга заключалась в том, что сырые, не прошедшие кулинарной обработки овощи и зелень могут быть некоторым образом сконцентрированы и превращены в таблетки или капсулы, которые, в свою очередь, можно использовать как добавки к диетам для укрепления здоровья.

В 1934 г. Ренборг начал выпуск California Vitamins («Калифорнийских витаминов») — первой поливитаминной и полиминеральной пищевой добавки (и это всего два года спустя после открытия витамина С). В 1939 г. вставшую на ноги компанию он назвал Nutrilite Products. Ренборг продавал и раздавал образцы своих странных новых таблеток членам своей семьи и друзьям, но испытывал трудности в продвижении товара среди более широких масс потребителей. Многие удивлялись — «вита... что?» В отчаянии Ренборг даже пытался платить людям за то, чтобы они рекомендовали этот продукт и рассказывали о нем в кругу своих друзей. Уровень продаж повысился, но незначительно.

В 1945 г. к Ренборгу присоединилась команда специалистов маркетинга в лице Ли Майтингера и Карла Кассельберри, трудившихся до этого в компании J.C. Penny Company. Работая вместе, эти трое создали новый метод — «комиссионные за ссылки» — с прогрессивным, многоуровневым компенсационным планом, который станет известен как сетевой маркетинг.

Идея была проста и вместе с тем воистину революционна: члены торгового отдела компании Nutrilite обязывались сначала сами использовать данный товар, а затем продавать витамины постоянным заказчикам, используя методы прямых продаж. Но помимо этого,

торговые агенты имели право набирать и обучать собственные торговые команды (подход с передачей полномочий, аналогичный франчайзингу), за что они также получали комиссионные. Ренборг занимался вопросами производства и обеспечения своевременной отгрузки витаминов. Майтингер и Кассельберри на основе эксклюзивного маркетингового соглашения управляли сетью независимых торговых представителей, отслеживая объем продаж и цепь ссылок.

При надежной системе финансового поощрения, количество торговых агентов росло в геометрической прогрессии. Они использовали простую формулу передачи информации из уст в уста. В период послевоенного бума компания Nutrilite Products, первая в мире начавшая производство полностью натуральных витаминов, добилась довольно значительного успеха, а цепь ее торговых дистрибьюторов охватила всю страну.

ПРИВЕТСТВУЮ ТЕБЯ, ГРАНД-РАПИДС

Одним из новых торговых представителей компании Nutrilite был проживавший в Чикаго иммигрант из Голландии Нейл Мааскант. В конце лета 1949 г. Мааскант приехал в местечко Гранд-Рапидс, штат Мичиган, чтобы дать возможность испытать себя в Nutrilite своему родственнику — троюродному брату по имени Джей Ван Андель. Ван Андель, которому тогда уже перевалило за двадцать пять, вырос в Гранд-Рапидс, а во время Второй мировой войны служил в армии. Сама судьба сделала так, что Мааскант не смог бы найти никого, кто лучше подходил бы для работы в Nutrilite.

В то время Ван Андель проживал в коттедже на берегу озера вместе со своим школьным другом Ричардом Де Восом. Де Вое, также потомок голландских иммигрантов, вырос в Гранд-Рапидс и тоже участвовал в войне. Вскоре после увольнения со службы молодые люди занялись предпринимательской деятельностью, организовав, возглавив, а затем продав успешно работавшие летнюю школу, воздушную компанию по чартерным рейсам и киоск по продаже гамбургеров. К тому моменту, когда в августе 1949 г. Мааскант появился со своими витаминами компании Nutrilite, оба молодых человека были в серьезном поиске новых целей и задач.

Мааскант поговорил с Де Восом и Ван Анделем до поздней ночи, обсуждая пользу витаминов и масштабы возможностей, предоставляемых компанией Nutrilite. До того как Мааскант вернулся к своей машине, чтобы отправиться назад, Рик Де Вое и Джей Ван Андель стали новыми дистрибьюторами компании Nutrilite. Их единственным товаром была маленькая коробочка с месячным набором питательных пищевых добавок стоимостью 19,5 доллара, а единственным средством маркетинга — небольшая брошюра под

названием «Как получить здоровье и сохранить его», превозносившая достоинства витаминов.

THE AMERICAN WAY

Две недели спустя после единственной продажи (да и то своему другу, который хотел сделать им приятное) Де Вое и Ван Андель отправились в Чикаго, чтобы принять участие в собрании продавцов компании Nutrilite. Они испытывали благоговейный трепет перед «огромной картиной» бизнеса по производству витаминов, в который они попали. Они сидели и внимательно слушали, в то время как Ли Майтингер и удачливые торговые представители компании Nutrilite обращались со своими речами к аудитории, состоявшей из более чем сотни дистрибьюторов. В тот же вечер по пути домой Де Вое и Ван Андель дали себе торжественную клятву сделать так, чтобы этот бизнес начал работать на них.

На протяжении 50-х годов эти двое вместе с мощной командой руководителей, входивших в их торговое подразделение, обучали людей (не более одной семьи за раз), разъясняя им преимущества правильного питания и роль в нем пищевых добавок. Можно сказать без преувеличения, что они были пионерами в пропаганде здорового образа жизни. Действуя как компания Ja-Ri Corporation (сокращенно от имен Jay и Rich), они агрессивно продвигали товары и услуги через сеть ссылок и рекомендаций, передававшихся устно от человека к человеку. В процессе работы они построили одну из самых эффективных дистрибьюторских фирм в стране по продаже товаров компании Nutrilite. К концу десятилетия Джею Ван Анделю было даже сделано предложение занять пост президента компании Nutrilite, которое он отклонил ради сохранения партнерских отношений с Де Восом.

Столкнувшись с внутренними проблемами в Nutrilite, угрожавшими жизнедеятельности компании, Де Вое и Ван Андель присоединились к основной группе лидеров в своей организации, чтобы сформировать ассоциацию American Way Association, что произошло 30 апреля 1959 г. Nutrilite переживала период серьезных внутренних раздоров и борьбы, и судьба компании была практически предрешена. Де Вое, Ван Андель и команда лидеров, возглавляемая Фредом Хансеном, Джо Виктором и Джерри Даттом, пришли к единому мнению: необходимо сделать их торговую организацию более уверенной в своих силах и легче приспосабливающейся к изменяющимся условиям ведения бизнеса. Создание American Way Association было первым шагом на пути обеспечения такого положения, при котором люди, действительно делавшие всю работу, имели бы непосредственное право голоса при формировании политики компании.

В ретроспективе дело, возбужденное Федеральной торговой комиссией США, было свидетельством замечательного успеха компании Amway. За какие-то десять лет компания достигла невиданных высот и быстро стала весомым игроком на рынке. Покажите мне того, кто не заинтересовался бы тем, как это все произошло? Дело против Amway стало принципиально важным прецедентом делом против всей индустрии маркетинга, основанного на ссылках.

«Все это происходило в 1959 г., когда мне было всего одиннадцать лет», — вспоминает Джоди Виктор, широко известный руководитель Quixtar, наставник и предприниматель. Его мать и отец, Джо и Хелайн Виктор, с 1951 г. работали вместе с Де Восом и Ван Анделем в компании Nutrilite. Семейство Викторов было всецело связано с образованием American Way Association..

«Я никогда не забуду этого, — продолжает Джоди. — Это было такое восхитительное время. Мы знали, что происходит нечто значительное. Торговые агенты работали на

Nutrilite полный день, то есть не занимались подработкой на стороне, а зарабатывали таким образом себе на жизнь. Мне эти люди казались героями. Я благоговел перед тем, какую непомерную работу они прodelывали и какую они создавали компанию».

Члены этой новой ассоциации, каждый из которых платил вступительный взнос в размере 1 доллара, составили план действий по распространению собственной эксклюзивной линии продуктов. Они склонились к тому, чтобы предлагать обычные, необходимые для домашнего хозяйства недорогие товары, типа мыла и чистящих препаратов. Первым они выставили на рынок легко растворяющийся жидкий чистящий состав, названный ими «Frisk».

«Эта штуковина даже чистила! — смеется Джоди Виктор. — Мы жили в местечке Куяхога-Фолз, штат Огайо, совсем рядом с Акроном, резиновой столицей ‘всего мира. В городе были сосредоточены фабрики таких компаний, как Goodyear, Goodrich, Firestone, General Tire и некоторых других. Когда работники фабрики изготавливали шины, они с ног до головы покрывались грязью. Но Frisk смывал все. Это было поразительно. По правде говоря, состав нашел страховщик моего отца. Кто-то пытался продавать его для домашнего использования. Парень, принесший его моему отцу, сказал: «Вы, приятели, продаете абсолютно натуральные витамины. Ну а это абсолютно натуральное чистящее средство. Вам следует продавать и его». Что они и сделали».

Frisk пользовался большим спросом, как и еще некоторые товары из числа предлагавшихся первыми в то время: очиститель для духовок, полироль для мебели, концентрированный стиральный порошок SA8.

В 1964 г. все подразделения, которые развились внутри American Way Association, были объединены и официально зарегистрированы как Amway Corporation. Управление компанией находилось в подвальных помещениях домов Де Воста и Ван Анделя в местечке Ада, штат Мичиган. (Для сравнения, сегодня комплекс всемирной штаб-квартиры компании Amway, находящийся в Ада, простирается более чем на 1,6 км в длину и занимает площадь почти 1,6 км².)

РОСТ, РОСТ, РОСТ

За первый год существования компании Amway примерный уровень розничных продаж перевалил за 500 000 долларов США, что было поразительным достижением для совершенно новой фирмы. Слух о превосходных чистящих препаратах и о доступных всем деловых возможностях быстро распространился по Соединенным Штатам — от одних членов семей к другим. Продажи в те годы чаще всего совершались за счет личных ссылок, как и сегодня. В 1960 г. Amway провела свой первый ежегодный съезд в гостинице Pantlind Hotel в Гранд Рапиде.

В 60-е годы в Amway был отработан и тщательно изучен многоуровневый компенсационный план, введена система разных уровней для прямых дистрибьюторов (таких, как Изумрудный и Алмазный), чтобы таким образом отслеживать и поощрять личный деловой рост.

В 1962 г. корпорация стала членом Ассоциации прямых продаж и приняла участие в составлении единого для всей индустрии кодекса чести.

В октябре 1962 г. Amway вышла со своим маркетингом, основанным на ссылках, на общемировой уровень, создав свои подразделения в Канаде, Австралии (1971), Великобритании (1973), Гонконге (1974), Германии (1975) и т. д. Сегодня Amway включает в себя миллионы независимых владельцев бизнеса в 80 странах.

Artistry, линия косметических товаров и средств для ухода за кожей, пользовавшаяся бешеным успехом, была запущена в 1968 г.

Имея более 200 наименований в прейскуранте своих товаров, в 1971 г. компания зафиксировала уровень розничных продаж в объеме 100 миллионов долларов США.

Пройдя полный круг, Amway приобретает в 1972 г. контрольный пакет акций компании Nutrilite. Сегодня подразделение Nutrilite, входящее в состав компании Amway, производит самые популярные в мире марки витаминов и минеральных пищевых добавок.

ИСПЫТАНИЯ И ПОБЕДА

70-е годы оказались временем испытаний для компании Amway Corporation. Несмотря на ее стремительный взлет и успехи, а также

яркую, почти сорокалетнюю историю маркетинга, основанного на ссылках, были люди, которые начали сомневаться в достоверности и честности плана продаж компании. В начале 70-х годов Федеральная торговая комиссия инициировала длившееся шесть лет расследование по вопросам деятельности компании Amway, поместив корпорацию и всех ее дистрибьюторов под строгое наблюдение закона.

Примерно в то же время, когда правительство проверяло Amway, юристы Федеральной торговой комиссии принялись за компанию Хегох, начав против нее еще одно широко освещавшееся дело. И тогда же, в 70-е годы, Федеральная торговая комиссия начала предпринимать шаги по регулированию всей индустрии франчайзинга, устанавливая новые правила, которым должны были следовать все франчайзинговые компании.

Глядя в прошлое, можно сказать, что дело, возбужденное Федеральной торговой комиссией, было подтверждением замечательного успеха Amway. Компания достигла невиданных высот чуть больше чем за десять лет и быстро стала значимым игроком на рынке.

От суда требовалось раз и навсегда дать ответ на вопрос: был ли план компании Amway по распространению товаров и услуг через сети потребителей и торговых клиентов, работавших на дому, легальным способом ведения бизнеса?

8 мая 1979 г., после шести лет расследования и четырех лет судебных разбирательств, федеральный суд опубликовал свое «Окончательное заключение и указ, не подлежащие обжалованию» по поводу компании Amway Corporation. В основу судебного решения легло постановление о признании маркетингового плана компании Amway правильным и соответствовавшим букве закона. Таким образом, выдающаяся победа корпорации стала правовым прецедентом, а ее методы работы — эталоном для других компаний, связанных с сетевым маркетингом и прямыми продажами. Вот две примечательные выдержки из принятого в 1979 г. решения по делу.

«К преимуществам, которыми, как заявляют, обладают операции по прямым продажам, относят доставку товара на дом, разъяснение характеристик продукта и его демонстрацию, разъяснения по гарантии на продукт и прочие аналогичные услуги. Компания Amway показала, что данные преимущества могут быть весьма значительными. Одна из причин стремительного роста фирмы заключается в том, что товары компании Amway получили весьма высокое признание потребителей».

«План компании Amway не обладает существенными определяющими чертами (противозаконной пирамиды) и вследствие этого, по сути, не представляет собой ложную, вводящую в заблуждение или обманную схему».

ВРЕМЯ БЫСТРОГО ПОДЪЕМА

После важнейшего решения Федеральной торговой комиссии Amway продолжала развиваться невиданными темпами. К 1980 г. общий объем розничных продаж компании перевалил за 1 миллиард долларов США. Amway стала первой в истории фирмой, работавшей на принципах маркетинга, основанного на ссылках, которая достигла таких невиданных высот.

Amway Corporation всегда имела богатый опыт совместной работы с производителями и поставщиками услуг. Она преуспела в распространении товаров и услуг других компаний (на которых не специализировалась компания Amway и ее филиалы) через свою широкую дистрибьюторскую сеть. Если когда-то существовала компания, проявившая величайшую компетенцию и умение строить и поддерживать взаимоотношения с партнерскими компаниями, так это Amway Corporation. После того исторического судебного решения 1979 г. число ее союзников только увеличилось. Вся корпоративная Америка выстроилась в длинные очереди, чтобы получить доступ к широчайшей сети независимых владельцев бизнеса компании Amway.

В итоге Amway Corporation стала способной предлагать своим дистрибьюторам крайне разнообразную линию продуктов и услуг высочайшего качества — от салфеток Kleenex и картофельных чипсов Ruffles до теннисных туфель фирмы Adidas, не говоря уже о сотнях товаров, производимых самой компанией Amway. Для тех, кто не обращал особого внимания на то, что же происходит в действительности, Amway по-прежнему оставалась какой-то мелкой компанией, продающей мыло и крем для обуви с доставкой на дом. При этом «маленькая» компания из местечка Ада, штат Мичиган, быстро становилась крупнейшей в мире объединенной службой заказов, способной доставить почти любой товар или предмет массового потребления непосредственно заказчику на дом, и все это с помощью уникальной рекламной сети потребителей, передающих информацию из уст в уста.

Ставшее переломным событие произошло в 1985 г., когда Amway начала предлагать своим дистрибьюторам услуги по междугородным и международным телефонным звонкам компании MCI — шаг, оказавшийся весьма прибыльным для MCI и выгодным для членов потребительской сети. Поскольку новая телефонная фирма была открытой акционерной компанией со свободно обращающимися акциями, брокеры на Уолл-стрит первыми поразились столь стремительному увеличению числа пользователей и взлету курса акций MCI. «Как же это произошло?» — удивлялись они. «Amway», — отвечали им. «Amway? Та самая *мыльная* компания?»

В то время как Уолл-стрит был преподнесен урок по маркетингу,

основанный на ссылках, успех MCI стал питательной почвой для сумасшедшего, стремительного рывка, который корпоративная Америка предприняла в сторону Ады, штат Мичиган. Тысячи компаний стучались в дверь к Amway в надежде продвинуть свои товары через ее частную сеть. Как всегда разборчивые в отношении того, с кем они предпочитают делать бизнес, руководители корпорации тщательно рассматривали достоинства каждой компании и ее товаров, поддерживая планку требований на безупречно высоком уровне. К началу 90-х годов XX в. линия продуктов компании Amway выросла в геометрической прогрессии, а ее необъятный личный каталог покупателей стал высококачественной версией каталога компаний Sears и J. C. Penney, включив в себя, помимо прочего, полный набор продуктов питания для гурманов. И молва о том, что Amway делала нечто такое, что раньше не смогла сделать ни одна другая компания, распространилась с быстротой молнии.

«Не могу сказать, чтобы я полностью понимал, как работает Amway, — сказал мне в интервью для этой книги один из высших руководителей фирмы, входящей в ежегодно публикуемый журналом Fortune список 500 крупнейших компаний мира. — Я знаю, что она *действительно* работает и работает хорошо. Amway, без сомнения, известна формула успеха. Они знают, как заставить все работать».

ГОРАЗДО БОЛЬШЕ, ЧЕМ МЫЛО

Помимо производителя сотен наименований своей фирменной продукции, от чистящих средств и витаминов до каши для завтрака, Amway превратилась в Sanoru Corporation, центральный узел, через который можно за казать самый широкий круг товаров и услуг. Список сотен торговых партнеров компании Amway включает в себя, в частности, следующие фирмы:

Adidas	Goodyear	Perry Ellis
Anne Klein	Hamilton Beach	Playskool
AT&T	Hershey's	Quaker
Bell Atlantic	Hoover	Rubbermaid
Betty Crocker	Izod	Sanyo
Broyhill	Kellogg's	Singer
Champion	Kinko's	Spalding
Cristian Dior	Kodak	Sunbeam
Disney	Magnavox	Van Heusen
Dockers	Minolta	Visa
Duckhead	Nabisco	Whirlpool
Frito Lay	Nikon	Wrangler
General Electric	Panasonic	Zenith

ИСТОРИЯ УСПЕХА

С середины и до конца 80-х годов, а также на протяжении всех 90-х годов компания Amway стремительно росла. Объем розничных продаж в 1991 г. достиг 3,1 миллиарда долларов США. К 1995 г. эта цифра более чем удвоилась и составила 6,3 миллиарда долларов. В 1997 г. продажи взлетели до звездной высоты в 7 миллиардов. Тем временем сеть дистрибьюторов расширялась взрывными темпами. Одним из заметных событий того времени было беспспорное увеличение числа профессионалов в рядах Amway:

врачей, юристов, управляющих компаний и влиятельных финансовых экспертов.

Менее чем за сорок лет маленькая компания из городка Ада с одним-единственным продуктом и группой торговых агентов довела до совершенства и безупречной отточенности систему маркетинга, основанного на ссылках, и построила одно из самых успешных предприятий в истории коммерции. Их сеть независимых владельцев бизнеса объединяет 3 миллиона человек в 80 странах. Если говорить точно, то 70% продаж Amway приходится на территории за пределами Северной Америки. В 1997 г. журнал *Forbes* поместил Amway на 22 место в своем списке 500 самых крупных частных компаний. А вот еще несколько важных фактов. Компания Amway — это один из крупнейших в мире производителей признанных во всех странах витаминов и минеральных пищевых добавок; один из крупнейших мировых производителей косметики; четвертый по величине американский производитель товаров для домашнего и личного пользования; один из крупнейших спонсоров общества National Easter Seal Society; держатель почти 300 мировых патентов, не считая сотен других, находящихся в стадии оформления.

ТЕПЕРЬ-ТО ВЫ ЗНАЕТЕ

Если говорить коротко, то примерно так все и произошло. Компания Nutrilite совместила методы франчайзинга и прямых продаж для реализации первых в мире витаминов. Компания Amway Corporation переняла эту модель ведения бизнеса, отладила и довела ее до совершенства, после чего поделилась ею с людьми разных профессий

*«Не могу сказать, чтобы я полностью понимал, как работает Amway», — сказал мне в интервью для этой книги один из высших руководителей компании, входящей в ежегодно публикуемый журналом *Fortune* список 500 крупнейших компаний мира. «Я знаю, что она действительно работает, и работает хорошо. Amway, без сомнения, известна формула успеха. Они знают, как заставить все работать».*

и разного общественного статуса по всему миру, предлагая единственную в своем роде благоприятную деловую возможность наряду с доступом к товарам высочайшего

качества от огромного числа известнейших и признанных во всем мире производителей. В ходе этого процесса корпорация стала мощной объединенной системой заказов, создав самую обширную в мире сеть потребителей и торговых клиентов, работавших на дому.

МИЛЛИАРДЫ ОБСЛУЖЕННЫХ: СВЯЗЬ С McDONALD'S

Благодаря ошеломительному успеху компании, большинство людей верят, что маркетинг, основанный на ссылках, был в действительности создан фирмой Amway. Как вы теперь знаете, это не так. Amway — не имеющий себе равных гигант и лидер отрасли — не был первым. Ему предшествовала компания Nutrilite Products и еще несколько таких же компаний, включая Fuller Brush, Shaklee и Avon, которые экспериментировали со схожим компенсационным планом. В течение нескольких последних десятилетий целый ряд компаний вслед за Amway с успехом использовали маркетинг, основанный на ссылках. Но люди настойчиво твердят, что компания Amway была первой.

Точно так же многие считают, что компания McDonald's Corporation была создателем ресторанов самообслуживания и франчайзинга в области быстрого питания. И хотя эмблема в виде золотых арок распространилась по всему миру и компания обслужила миллиарды

клиентов, фирма McDonald's не была первой, кто применил модель франчайзинга в ресторанном бизнесе. История McDonald's во многом схожа с историей Amway. Обе компании взяли существовавшую ранее модель ведения бизнеса и довели ее до совершенства. Триумфальные успехи Amway и McDonald's имеют много общего. В обоих случаях все завершилось построением мощных компаний, несказанно обогативших многочисленных упорно работавших предпринимателей, и обе компании стали лидерами, каждая в своей области,

Менее чем за сорок лет маленькая компания из городка Ада, Мичиган, с одним-единственным продуктом и группой торговых агентов довела до совершенства и безупречной отточности систему маркетинга, основанного на ссылках, и построила одно из самых успешных предприятий в истории коммерции. Их сеть независимых владельцев бизнеса объединяет 3 миллиона человек в 80 странах мира.

благодаря некоторым общим основополагающим принципам. Очень важно выделить эти принципы, потому что это те же факторы успеха, которые заложены в основу Quixtar.com.

РАЗЖИГАЯ ГРИЛЬ

В своем увлекательном отчете о том, что происходит за фасадом самого успешного в мире ресторана быстрого питания под названием «McDonald's, там, за арками», его автор, Джон Лав, пишет: «С учетом того, что McDonald's занимает доминирующее положение в системе быстрого питания, становится совершенно понятно, почему так широко распространено мнение, что эта компания считается изобретателем франчайзинга в своей области бизнеса, а иногда воспринимается как создатель франчайзинга вообще. На деле же она не была ни тем, ни другим». Если следовать Лаву, то в действительности первой франчайзинговой компанией быстрого питания было заведение под названием A&W Root Beer, открывшееся в 1924 г. Самым известным пользователем франшизы этой компании был Джей Уиллард Марриотт из Вашингтона, округ Колумбия, впоследствии преобразовавший свое заведение по торговле шипучими напитками в рестораны под названием Hot Shoppe's. Он же создал преуспевающий гостиничный бизнес.

Первая в Америке сеть ресторанов, где подавались гамбургеры, была основана в 1921 г. и принадлежала Билли Ингрему. Называлась она White Castle. Другим известным заведением была закусочная Боба Виана, где клиентов обслуживали непосредственно в автомобилях. Она находилась в Глендейле, штат Калифорния, называлась Bob's Pantry, и именно здесь в 1937 г. впервые начали подавать гигантский гамбургер из двух половинок, известный как Big Boy — «Большой парень». Ну и, конечно же, были еще популярные рестораны и кафе-мороженое Говарда Джонсона, которые он начал строить на принципах франчайзинга в 1935 г.

Начало McDonald's было положено в 1937 г., когда братья Ричард и Морис Макдоналдс открыли закусочную по обслуживанию клиентов прямо в автомобилях около Пасадены, штат Калифорния. Два брата, которым тогда было по двадцать с чем-то лет, сыновья начальника цеха на обувной фабрике, потерявшего работу во время Великой депрессии, приехали в 1930 г. из Нью-Гемпшира в Калифорнию в поисках работы. В 1940 г. Дик и Мак, именно так все называли братьев, переехали в новое, лучше оборудованное место в Сан-Бернардино площадью около 56 м². Именно на новом месте начала работать их формула быстрого питания. Братья придумали способ быстрого и стандартизованного приготовления пищи и совместили его с элементами самообслуживания для создания новой выигршной комбинации.

Через несколько лет маленькая закусочная McDonald's стала предметом обсуждений в отрасли, и со всей южной Калифорнии туда заезжали предприниматели, чтобы узнать, в чем секрет ее успеха. Дик и Мак охотно делились своими методами, что привело к появлению множества копий закусочных McDonald's, самая известная из которых была организована Гленом Беллом, мастером по ремонту телефонов и постоянным посетителем McDonald's. Белл применил ту же формулу быстрого питания к мексиканской кухне и организовал сеть собственных ресторанов под названием Taco Bell.

ЗАХОДИТЕ, МИСТЕР КРОК

Летом 1954 г. Рэймонд Альберт Крок (бывший профессиональный пианист) нанес визит в одно из заведений McDonald's. В своей истории McDonald's Лав пишет: «Крок обладал правами в масштабах всей страны на сбыт пятишпиндельных миксеров марки Multimixers, которые братья использовали для приготовления молочных коктейлей. На протяжении более года Крок получал от Уильяма Джеймисона, своего представителя на западном побережье США, детальнейший отчет о работе McDonald's». Ради удовлетворения собственного любопытства Крок отправился лично ознакомиться с заведением Макдоналдсов, и был приятно удивлен.

Братья Макдоналдсы и раньше предпринимали попытки продвигать свой ресторан на основе франчайзинга, но ничего положительного из этого не выходило. Имея за плечами опыт продаж молочных миксеров множеству ресторанов по всей стране, Крок прекрасно видел перспективы новой индустрии быстрого питания. Он убедил братьев, что сможет заняться франчайзингом их ресторана. В 1955 г., когда ему уже было чуть за пятьдесят, Крок нанялся в McDonald's в качестве агента по франчайзингу, поклявшись создать первую в стране цепь ресторанов, которая протянется от восточного до западного побережья.

Но Рэй Крок не был одинок. К тому времени, когда 2 марта 1955 г. он образовал свою компанию McDonald's System, Inc. (которая в 1960 г. была преобразована в McDonald's Corporation), в стране уже возникли другие цепи ресторанов, принадлежавшие конкурентам. Среди них можно назвать Burger King, Burger Chef, Chicken Delight и Kentucky Fried Chicken. Убеденный в том, что он обладает формулой успеха, 15 апреля 1955 г. Крок открывает собственный McDonald's недалеко от своего дома в Дес-Плейнс в штате Иллинойс. Образцово оформленная закусочная по обслуживанию клиентов прямо в автомобилях (ставшая сегодня музеем), она была построена не только для удобства посетителей, но и с таким расчетом, чтобы заинтересовать потенциальных франчайзеров. После неровного начала планы Крока стали претворяться в жизнь, и к нему потянулись

предприниматели, готовые заплатить за привилегию открыть свой McDonald's по обслуживанию клиентов в автомобилях.

В 1961 г. Рэй Крок выкупил у Дика и Мака их компанию за 2,7 миллиона долларов США, что было песчинкой по сравнению с той суммой, которую они могли бы в конце концов получить, оставшись в сети ресторанов быстрого питания. В феврале того же года Hamburger University (Университет гамбургеров), принадлежавшее фирме McDonald's учебное заведение, распахнуло двери для первых пятнадцати студентов. Расположенный на первом этаже McDonald's в пригороде Чикаго, Hamburger University сразу привлек к себе внимание и даже удостоился чести попасть на разворот журнала «Life» и в выпуск вечерних новостей радиовещательной и телевизионной компании CBS. До того самого момента ресторанный бизнес не знал ничего подобного.

За 10 лет работы в качестве агента по франчайзингу компании McDonald's, принадлежавшей братьям Дику и Маку, Рэй Крок и его команда владельцев закулочных сделали McDonald's не только самым успешным в своей отрасли рестораном сети быстрого питания, но и одной из первых по привлекательности областей приложения деловой активности. Акции McDonald's стали впервые котироваться в 1965 г., когда компания превратилась в открытое акционерное общество. На сайте компании имеется информация, что тысяча акций компании, которые в то время стоили 2250 долларов США, сегодня оцениваются почти в 3 миллиона. Благодаря ведущей роли фирмы в экономике США, в 1985 г. она была внесена в число тридцати избранных компаний, входящих в список Доу-Джонса для акций промышленных компаний. Сегодня McDonald's разросся до размеров крупнейшего в мире ресторана розничных услуг в области питания, имея более 24 500 ресторанов в 116 странах мира. В 1998 г. доходы McDonald's составили 18,1 миллиарда долларов США, оставив далеко позади компанию Burger King, которая числится, с огромным отрывом, второй с доходами на уровне 8,2 миллиарда, а замыкает список компания Wendy с 5 миллиардами долларов.

КЛЮЧ К УСПЕХУ

Так что же сделало McDonald's крупнейшей и наиболее могущественной компанией быстрого питания в мире, в отличие от, скажем, Burger King, Burger Chef или Dairy Queen? И что именно сделало Amway одной из наиболее успешных частных компаний в истории американского бизнеса?

Ответы одинаковы для обеих компаний. Ниже приведены 10 принципов, которые, будучи сведены вместе, лежат в основе успеха как Amway, так и McDonald's. Эти же принципы теперь работают в Интернете на Quixtar.com.

1. Дух предпринимательства. Перспектива достижения успеха и неограниченных возможностей зажгла Рэя Крока, когда в 1955 г. он организовал свою компанию McDonald's System. Эта же страсть поглотила Рика Де Воса, Джея Ван Анделя и их команду деловых руководителей, когда в 1959 г. они образовали American Way Association. Потом эти передовые руководители привнесли тот же дух и настрой в свои компании.

2. Целостность. Как Amway, так и McDonald's поднялись на лидирующие позиции в своих отраслях, поддерживая целостность и придерживаясь принципов, на которых были построены эти компании. В основе обеих компаний лежит постоянный и неослабевающий упор на успех их франчайзеров и владельцев бизнеса. Успех всего предприятия зависит от успеха его отдельных частей. Ни Рэй Крок, ни Рик Де Вое, ни Джей Ван Андель не желали идти ни на какие компромиссы в этом вопросе. Историк компании McDonald's Джон Лав «пишет:

«Суть уникальной и одновременно удивительно простой философии франчайзинга, исповедуемой Кроком, заключалась в том, что франчайзинговая компания должна жить не за счет крови и пота своих франчайзеров, а преуспевать, помогая успеху своих франчайзеров». Тот же стандарт был с самого первого дня заложен в основу маркетингового плана Amway и остается одним из направляющих принципов, обеспечивающих благоприятные возможности, открытые для независимых владельцев бизнеса компании Quixtar.

3. Мышление с прицелом на перспективу. Еще совсем недавно многие люди рассматривали франчайзинг как обычную жульническую схему, придуманную изощренными мошенниками с целью урвать шальные деньги. Были даже такие, кто воспринимал франчайзинг как незаконные финансовые пирамиды.

Но опираясь в своей деятельности на целостность и исключительную деловую проницательность, Рэй Крок никогда не изменял честному и благородному подходу. Крок мыслил с прицелом на перспективу, желал оставаться долгосрочным лидером и, несмотря на привлекательность некоторых недобросовестных сделок, отвергал их. В отличие от иных своих конкурентов, он противился порывам продать эксклюзивные права на огромные территории с целью немедленного получения прибыли. McDonald's была единственной в своем роде компанией, подававшей пример, продавая франшизные права лишь одному заведению за раз.

«Вполне возможно, что это будет одна из самых конкурентоспособных компаний в США, — говорил Крок братьям Дику и Маку Макдоналдсам в 1958 г. — И только мы одни основательно подходим к этому делу. Остальные будутдохнуть как мухи. Они все жулики, пытающиеся легко сорвать деньги». Точно

так же и дистрибьюторы, которые присоединились к Amway Corporation и добились успеха, полагались на этическое и долгосрочное сотрудничество на протяжении всего времени, пока строили свой бизнес.

4. Совместные усилия. Один из краеугольных камней успеха как Amway, так и McDonald's — их способность построить не только одну великую компанию, но и систему великих компаний. Лав пишет: «Величайшее достижение Рэя Крока было не так уж очевидно. Он построил не компанию, а систему независимых компаний, все они преследовали одну и ту же цель и зависели друг от друга... совместная деятельность и система связей, складывавшихся между всеми частями McDonald's, были настолько уникальными и неожиданными...» И еще: «McDonald's — это даже не одна компания. Это федерация сотен и сотен независимых хозяйственных единиц, соединенных сложной сетью партнерских отношений». Это так же верно и для глобальной сети независимых владельцев бизнеса компании Amway, где целое, как это ни удивительно, значительно больше, чем сумма составляющих его частей.

5. Восприимчивость. Компания McDonald's Corporation всегда оставалась открытой для новых идей, предложений и вклада со стороны своих франчайзеров. Например, сэндвичи «Биг-Мак» и «Эгг Мак-Маффин» и даже клоун Рональд МакДоналд были придуманы владельцами отдельных ресторанчиков, а не специалистами компании по рекламе. «История компании McDonald's System, — пишет Лав, — это история организации, которая научилась держать в упряжке и управлять силой предпринимателей, при том что их количество исчислялось не единицами, а сотнями». Компания Amway Corporation взяла на вооружение такой же подход. Как и McDonald's, Amway всегда относилась к своим независимым владельцам бизнеса не как к наемникам или клиентам, а как к партнерам в совместном предприятии.

6. Готовность пойти на риск. «Основной компонент в формуле управления Крока, — пишет Лав в своей книге «McDonald's: Behind the Arches», — это готовность пойти на риск, который может привести к потерям, и умение признавать ошибки». Ни Amway, ни все ее добившиеся успеха владельцы бизнеса не были бы теми, кем они стали сегодня, без той же готовности учиться на своих ошибках и продолжать стремиться к успеху, независимо от временных неудач.

7. Система обучения. В широко известном Университете компании McDonald's Hamburger University тысячи франчайзеров обучились проверенным и доказавшим свою надежность методам построения прибыльного ресторана системы McDonald's. Таким образом, нет никакого секрета в работе франчайзинга. Нет необходимости изобретать колесо. Добившиеся успеха независимые владельцы бизнеса компании Amway тоже создали собственную

проверенную систему подготовки, с помощью которой обучают и поддерживают дистрибьюторов по всей сети, разбросанной по миру. Еще не известно, смогли бы Amway и McDonald's стать теми корпоративными гигантами, какими они являются сегодня, если бы не эти образовательные системы.

8. Предугадывание общих тенденций развития. Рэй Крок был прекрасно осведомлен о революции в системе услуг, связанных с питанием, происходившей в то время, когда он начал заниматься франчайзингом McDonald's. Рик Де Вое и Джэй Ван Андель похожи на него тем, что они тоже предвидели ход развития событий. История повторяется раз за разом: предприниматели и компании, сегодня лучше других умеющие предугадывать и быстро использовать культурные и экономические новшества и тенденции к своей выгоде, завтра станут легендами бизнеса. Классические тому примеры — Amway и McDonald's.

9. Схожесть и творчество. «Основополагающий секрет успеха McDonald's, — пишет Лав, — заключается в том, каким образом в компании достигается сочетание единообразия и лояльности к установленным порядкам не в ущерб сильным сторонам американского образа жизни — индивидуализму и разнообразию. McDonald's умудряется совместить опыт предшественников с творчеством». Компании Amway также удастся сочетать творчество своих владельцев с приверженностью к опробованной модели ведения бизнеса. Этот рецепт принес богатство сотням тысяч отдельных людей и семей по всему земному шару.

10. Создание союзов. McDonald's попал точно в яблочко в деле франчайзинга, строя прочные союзы с другими компаниями, были ли они поставщиками, как Coca-Cola, или партнерами по маркетингу, как Disney и Wal-Mart. Amway тоже довела до совершенства искусство создания взаимовыгодных отношений с корпоративной Америкой и со своими сетями независимых владельцев.

ФОРМУЛА КОМПАНИИ QUIXTAR

Как Amway Corporation, так и McDonald's использовали эти 10 принципов для создания своих наиболее преуспевающих предприятий в истории коммерции. Те же стандарты были применены к развивающейся технологии Интернета компанией Quixtar.com. Можно со 100%-ной уверенностью сказать, что Quixtar займет свое место среди ведущих мировых компаний, занятых электронной коммерцией. В следующей главе мы в подробностях рассмотрим весь ход создания Quixtar несколькими наиболее прогрессивными деловыми лидерами страны.

РАЗГОВОР С БРАЙЕНОМ ХЕЙЗОМ

Бывший вице-президент компании Motorola Corporation, а теперь важный член Совета директоров Ассоциации независимых владельцев бизнеса, Брайан был незаменимым членом команды, помогавшей в создании Quixtar. Брайан и его жена Маргарэт известны во всем мире как одни из наиболее выдающихся и известных руководителей Quixtar.

ВОПРОС. *Брайан, что первое приходит вам на ум, когда вы думаете о Quixtar?*

ОТВЕТ. Выбор времени. Вряд ли можно было выбрать более подходящее время для ее создания. В условиях электронной коммерции мы становимся свидетелями все еще продолжающейся величайшей революции в бизнесе и маркетинге. Интернет широко используется для приобретения товаров и услуг, для совершения покупок, проведения банковских операций, инвестирования, связи и прочего. И это гораздо значительнее всего, что было раньше, будь то телевизор или телефон. Мы с Quixtar находимся на передовой линии Интернет-революции.

ВОПРОС. *Я слышал, вы раньше упоминали о «четыре-х краеугольных камнях», поддерживающих Quixtar. О чем шла речь?*

ОТВЕТ. С моей точки зрения, Quixtar располагается на твердом фундаменте из четырех краеугольных камней. Первый — получаемая нами финансовая поддержка. Многие Интернет-компании не добиваются поставленных перед собой целей, не имея достаточного оборотного капитала. Мы же имеем преимущество в виде поддержки двух семей-основателей, владеющих миллиардами долларов, которые помогают преодолевать трудности, чтобы заставить работать весь проект. Мы делаем очень, очень большие вложения при их поддержке Америки. И это замечательно, потому что нам не приходится беспокоиться о том, сможет ли Quixtar справиться с финансовыми вопросами. Каждая составляющая данного проекта будет высшего класса.

Второй — это команда партнеров-разработчиков, которые были привлечены для построения сайта Quixtar. Только представьте себе, мы говорим об IBM, Microsoft, Fry Multimedia и других, самых лучших. Они не станут размениваться по мелочам, отнюдь. Они подключают профессионалов высшего класса, работающих в индустрии высоких технологий, чтобы создать лучшее из того, что было сделано до сегодняшнего дня.

Третий краеугольный камень, обеспечивающий наш успех, — разнообразие предлагаемых нами товаров и услуг самых известных компаний, наших партнеров в онлайн-магазине, а также уникальные, эксклюзивные товары, которые вы сможете найти только у нас. Многие компании начинают с одного или двух товаров и

Мы живем в такое уникальное время, когда Quixtar может установить стандарт для коммерции в новой экономике. Мы станем моделью для будущего.

впоследствии пытаются расширить список своих предложений в качестве способа увеличения покупок на их сайте в Паутине. Мы же с первого дня начинаем с предложения гигантского списка товаров и услуг. Кроме того, если компания не

справляется с оформлением заказов и доставкой, она выбывает из бизнеса. Люди хотят нажать на мышку и немедленно увидеть товары перед своей дверью, причем отличного качества. У нас уже есть одиннадцать центров по обслуживанию, занимающих стратегические точки по всей Северной Америке. Никто не может сравниться с нами в этой области. Большинство из начинающих сейчас компаний пытаются с великим трудом создать инфраструктуру, на построение которой мы затратили сорок лет. Мы уже впереди, далеко впереди.

Четвертый краеугольный камень — это то, что я называю нашим секретным оружием. Quixtar — это не только высокотехнологичное предприятие, но и маркетинг, основанный на глубоко личном общении. С помощью личного общения, ссылок, передаваемых из уст в уста с помощью наших друзей, соседей или родственников, мы знакомим их с удобством покупок в онлайн. Мы показываем им, как они могут обратить эту службу заказов в прибыльное для своих семей дело, если сделают выбор в пользу создания своих компаний в Интернете. Мы располагаем уникальным стимулом, позволяющим привлекать людей на сайт, на котором они включаются в цепь получения прибыли. Это грандиозная возможность.

ВОПРОС. *То секретное оружие, как вы его называете, глубоко личный аспект возможностей, предоставляемых Quixtar, является ключом ко всему, не так ли?*

ОТВЕТ. Да, думаю, так оно и есть. Знаете, при том что техника все больше и больше проникает во все сферы жизни, люди более чем когда-либо хотят увидеть элемент личного, глубоко индивидуального общения с другими людьми. В XXI в. я считаю, ключом к успеху в любой области и, конечно же, в бизнесе будет создание личных взаимоотношений. Сейчас эта задача становится первоочередной, как никогда раньше. Quixtar несет данный фактор в электронную коммерцию, намного опережая в этом все прочие компании. Модель ведения бизнеса Quixtar позволяет нам работать бок о бок с людьми не только в сети, но и в реальной жизни.

ВОПРОС. *Как давний член Ассоциации независимых владельцев бизнеса и Комитета по деловым операциям вы были напрямую задействованы в создании Quixtar. Какие определяющие мотивы легли в основу вашего решения?*

ОТВЕТ. Мы подошли к такому моменту, когда начали понимать, что для реализации полного потенциала наших компаний нам недостаточно одной лишь точной регулировки или подгонки процессов. Нам была необходима полная смена понятий, квантовый скачок, который мог коренным образом продвинуть наши компании вперед. Пришло время коренным образом изменить все, что мы делали. Я думаю, что вместе с технологией Интернета, подкрепляющей Quixtar, мы имеем абсолютно все возможности для того, чтобы стать крупнейшей торговой организацией в мире. Мы живем в такое уникальное время, когда Quixtar может установить стандарт для коммерции в новой экономике. Мы станем моделью для будущего.

ВОПРОС. *Что есть в Quixtar такого, о чем, с вашей точки зрения, люди не должны никогда забывать?*

ОТВЕТ. Большинство из нас имеет страстное подсудное желание быть свободными и быть хозяевами своей жизни. Quixtar позволяет людям реализовать это стремление, не рискуя уменьшить уровень своих текущих доходов. Quixtar предлагает способ создания собственных онлайн-компаний и позволяет влиться в волну успеха нового тысячелетия.

Это так восхитительно — иметь возможность стать частицей чего-то, находящегося на самом острие величайшей из революций всех времен. Любой человек может выбрать и занять свое место, чтобы воспользоваться грядущими благами. Мы станем свидетелями величайшего роста благосостояния, когда-либо имевшего место. После Интернет-революции состояния, сделанные в XIX веке на нефти, золоте и железных дорогах, покажутся мизерными. В конце концов все сводится к одному вопросу: почему бы не стать активным творцом истории? Подумайте об этом.

РАЗГОВОР С ПОЛОМ МИЛЛЕРОМ

Один из наиболее уважаемых и почитаемых руководителей Quixtar Пол Миллер — лидер среди лидеров. Пол был сопредседателем правления Комитета по развитию, который на деле помог в создании Quixtar, а также президентом Совета директоров Ассоциации независимых владельцев бизнеса. Пол и его жена Дэбби многие годы работали рука об руку с семьями Де Вое и Ван Андель.

ВОПРОС. *Пол, существует несколько причин, в силу которых Quixtar: corn обещает стать событием в истории Интернета. Но если бы вам пришлось выбирать одну из них, самую важную с вашей точки зрения, на какой бы вы остановились?*

ОТВЕТ. Сегодня, куда бы вы ни заглянули, в газеты или журналы, повсюду только и говорят об Интернете.

Он олицетворяет собой величайшую техническую и культурную трансформацию нашего времени. Но я не думаю, что большинство людей уже ощущает себя его частью. Почти еженедельно мы слышим новости о том или ином новом миллиардере. И все же каждый раз им оказывается кто-то из Силиконовой долины* или какой-нибудь технарь двадцати лет от роду. А что же все мы — остальные?

Когда люди включают компьютер и совершают покупки на сайтах компаний Amazon.com, владелец этой компании Джефф Безос делает неплохие деньги. Но помимо удобства получения покупок непосредственно на дому, что еще вы имеете от этого? И вот теперь, с появлением Quixtar, мы все становимся партнерами в предприятии. Самые разные предприниматели, не знающие, как написать программу для компьютера, могут сделать состояние с помощью Интернета. Мы не просто экономим деньги, мы *делаем* их всякий раз, когда покупаем товары в онлайне.

Я думаю, что это самое захватывающее в Quixtar. Теперь все мы — игроки. Вместо того чтобы сидеть на трибунах и быть сторонними наблюдателями того, как другие добиваются успеха с помощью Интернета, мы вдруг сами оказываемся на игровом поле и участвуем в этом процессе. И самое лучшее в этом то, что к нам может присоединиться любой человек. Каждый, кто хочет стать лидером и извлекать пользу из этой технологической революции, может стать сегодня игроком.

ВОПРОС. *То есть, по сути, Quixtar — это средоточие благоприятных возможностей?*

ОТВЕТ. Да, это лучшее из того, что есть, не имеющее себе равных. И что заставляет все это работать, так это самый лучший на сегодняшний день на рынке компенсационный план, особенно если вы взглянете на имеющиеся доходы в виде остаточных выплат и премий. Мы нашли фактор привлекательности, встроенный в саму систему, который стремятся заполучить все сайты электронной коммерции без исключения.

Quixtar начисляет нам очки за все, что мы приобретаем на сайте этой компании. И эти очки приплюсовываются к деньгам. А деньги приплюсовываются к свободе. Вот как все просто. Зачем мне ходить в магазин или делать покупки на другом сайте в Интернете? Там мне не платят за то, чтобы я делал покупки у них. Набранные очки позволят моей жене уйти с нелюбимой работы и заняться домом, или помогут моим детям пойти в колледж, или станут платой за мою машину —

* Силиконовая долина — название района на западе штата Калифорния, где сконцентрировано высокотехнологичное производство. Силиконовой долине мир обязан таким изобретением, как персональный компьютер, музыкальный синтезатор, телескоп «Хаббл» и др.

понимаете, что я имею в виду? Quixtar дает нам возможность повысить свое благосостояние, если мы будем лояльными онлайн-покупателями. Это невозможно превзойти. За одну ночь мы стали самым привлекательным и посещаемым торговым сайтом во всей Всемирной паутине. Да, это мы!

Могут сказать без преувеличения, единственный способ сделать состояние в бизнесе, поддерживаемом Quixtar, это быть честным, откровенным и легким в общении человеком.

ВОПРОС. *На протяжении ряда лет вы работали в тесном контакте с членами семей Де Вое и Ван Андель. Как вы оцениваете их руководящую роль, продемонстрированную ими в ходе запуска проекта Quixtar?*

ОТВЕТ. Я думаю, мы должны поаплодировать семьям Де Вое и Ван Андель за то, как быстро они среагировали на появление Интернета и взяли инициативу в свои руки. На всех произвело огромное впечатление, насколько они бы--ли одержимы стремлением сделать все в лучшем виде.

Они могли бы рассуждать так: «Мы зарабатываем нормально. Имеем многомиллиардную империю. Какое нам дело до этого Интернета? У нас и так прекрасно идут дела по всему миру. Зачем что-то менять?»

Но они не отсиживались и не пустили все на самотек. Они бросились в это дело с головой и не сэкономили на расходах. Они предлагали любые имеющиеся в их наличии ресурсы, чтобы Quixtar не стал всего лишь еще одним торговым сайтом в Паутине. Это не их стиль. Они хотели, чтобы Quixtar стал новой, лучшей моделью бизнеса.

ВОПРОС. *Когда я брал интервью у руководителей Quixtar, среди прочего меня поразило, насколько вторичным казалось для них материальное вознаграждение. Существует, видимо, множество нематериальных вещей, которые приходят вместе с успехом в Quixtar, вещей, несоизмеримых с деньгами?*

ОТВЕТ. Это именно то, что с таким трудом поддается пониманию людям, не вовлеченным в наш бизнес, так как никто не привык видеть руководителя компании, продолжающего неустанно заботиться о других и помогать им. Не часто услышишь о подобном в обычном деловом мире.

Но мы совершенно другие. Именно так и работает наш бизнес. У нас есть модель бизнеса, в рамках которой чем больше вы даете, тем больше получаете, чем больше вы работаете, чтобы помочь преуспеть другим, тем больше вы преуспеете сами. Ваш личный успех зависит от того, скольким людям вы можете помочь достичь успеха. Это тот момент, который большинство людей не улавливают. Дело не

в том, чтобы ринуться убеждать население делать покупки в Интернете, а в том, чтобы развивать отношения с людьми, и в том, чтобы помочь им узреть, что они могут многого достичь в своей жизни.

Это не тот вид бизнеса, в котором вы отключаетесь от всего и занимаетесь своим делом, а я занимаюсь своими делами, и мы целый день сидим в своих конторках, уставившись в дисплеи. Наша модель бизнеса — это сеть, мы все связаны вместе. Мы все работаем бок о бок. Мы все зависим друг от друга.

Могу сказать без преувеличения, единственный способ сделать состояние в бизнесе, поддерживаемом Quixtar, это быть честным, откровенным и легким в общении человеком. Мы ценим честность, семью и перспективное мышление. И мы ценим их не только потому, что так надо поступать, но и потому, что именно таким образом вы можете достичь успеха в нашем бизнесе. Да, в нашем компенсационном плане заложен потенциал для достижения гигантского благосостояния. Но успех в вашем деле, подпитываемом всеми преимуществами, которые предлагает Quixtar, даст вам намного больше, чем деньги.

ГЛАВА 5

ЗВЕЗДА РОДИЛАСЬ: ВОСХОЖДЕНИЕ QUIXTAR.COM

Во время моей работы над этой книгой мне позвонил мой старый друг из Калифорнии. Разговор происходил примерно так.

— Кой! Что за чертовщина эта Quixtar? — выпалил он. Очевидно, мой друг натолкнулся на какую-то статью в прессе по поводу Quixtar, а он знал, что мне кое-что известно об этой компании.

— Это поразительно, — продолжал он. — Вот это новость! Никогда не предполагал, что Quixtar разрастется до таких гигантских размеров.

— Да, это так волнительно, — ответил я.

— Волнительно?! Да меня трясет, — воскликнул он. — Где я могу купить их акции? Никогда не слышал ни о чем подобном в Интернете. Откуда они появились?

Отличный вопрос. Многие люди начинают задаваться тем же вопросом. Откуда же *произошла* компания Quixtar? Довольно неожиданно она появилась на горизонте Интернета и в одночасье стала одним из крупнейших и наиболее успешных объектов во Всемирной паутине.

— Видишь ли, — начал я с улыбкой, — ты не можешь купить их акций.

— Ты шутишь? — выпалил он разочарованным тоном.

— Нисколько. Это частная компания.

— Частная? — спросил он. — Эти люди, должно быть, гении! Они напали на золотую жилу. Quixtar — *частная* компания? Не могу в это поверить.

— Можешь поверить, — заверил я.

— Кто за этим стоит? Билл Гейтс? Очень похоже на компанию, которую мог бы создать Билл Гейтс. У кого еще есть такие деньги и влияние, чтобы создать нечто подобное?

— Ну, Microsoft помогла в разработке сайта, — сказал я ему. — Да и IBM была задействована в этом. Но Билу Гейтсу она не

Откуда же произошла компания Quixtar? Практически внезапно она появилась на горизонте Интернета и в одночасье стала одним из крупнейших и наиболее успешных объектов во Всемирной паутине.

принадлежит.

— Так кому же? — спросил он с мольбой в голосе.

— Слышал когда-нибудь о семьях Де Вое и Ван Андель? — спросил я его.

— Де... Ван... что? — рассмеялся он.

— Де Вое и Ван Андель. Как насчет Amway Corporation, слышал когда-нибудь о них?

— Amway? Ты имеешь в виду этих сетевиков? Разве они продают не чистящие средства?

— Да, среди нескольких тысяч других вещей, — ответил я ему со смехом. — Те же две семьи, которые владеют Amway, создали и Quixtar. Это еще одна из их компаний.

— Без дураков? — он замолчал и, судя по звукам, опустил в свое кресло. — Так, значит, никаких акций, а? — спросил он без энтузиазма.

— Никаких.

— Я уверен, эта компания станет одним из крупнейших сайтов в Сети, — оживился он. — Определенно должен быть какой-то способ заработать на этом деньги.

— Ну что ж, — сказал я. — Есть люди, которым я могу тебя порекомендовать и которые тебе в этом помогут.

ПИОНЕРЫ

Для бизнес-аналитиков не станет неожиданностью тот факт, что семьи Де Вое и Ван Андель вместе с их командами деловых лидеров считаются главной созидательной и финансовой силой, стоящей за Quixtar.com. Обе эти семьи имеют за плечами впечатляющую историю зарабатывания денег. Огромное число их компаний, стоящих миллиарды долларов, были пионерами в деловом мире по многим направлениям. Вот лишь некоторые из них.

Маркетинг на основе ссылок. Рик Де Вое, Джей Ван Андель и их команды деловых лидеров были впереди в оттачивании новых способов дистрибьюции и продаж через сети владельцев индивидуального бизнеса. Ни одна другая команда предпринимателей в истории Америки не достигала такого успеха в применении маркетинга, основанного на ссылках. Они шли впереди всех со своей не имеющей аналогов политикой выкупа и были одними из первых, кто сделал обязательными для всех своих дистрибьюторов высокие стандарты морального кодекса.

Благоприятные деловые возможности. Наряду со своими партнерами семьи Де Вое и Ван Андель первыми внедрили в жизнь самые доступные и удачные деловые возможности, поделившись

ресурсами транснациональных корпораций с миллионами предпринимателей в Америке и за ее рубежами. Одна из главных привлекательных сторон уникального плана маркетинга — это поступления остаточного дохода, которые напоминают авторские гонорары, обычно зарабатываемые только артистами и изобретателями.

Женщины в бизнесе. Эти семьи первыми предложили женщинам беспрецедентные деловые возможности: неограниченное благосостояние, никакой дискриминации в продвижении вверх, к руководящим постам, равная с мужчинами оплата и поддержка. Женщины зарабатывают себе право быть дома со своими детьми, оставаясь при этом первыми лицами своих компаний.

Экологические продукты. Семьи Де Вое и Ван Андель были первыми в движении «зеленых», на десятки лет опережая свое время. Задолго до того, как борьба за сохранение окружающей среды обрела популярность, они уже занимались в широких масштабах производством безвредных товаров, разлагающихся под действием микроорганизмов. И по сей день их превозносят за экологически чистые товары и за усилия в области переработки отходов.

Концентрированные продукты. Обе семьи были пионерами в создании концентрированных чистящих веществ, таких, как стиральные порошки. Сегодня большинство компаний последовали их примеру и постоянно рекламируют собственные концентрированные средства.

Акцент на здоровье. Начиная с того времени, когда Рик Де Вое и Джей Ван Андель были задействованы в Nutrilite — компании, ставшей основательницей индустрии витаминных пищевых добавок, — две эти семьи владели компаниями, которые продвигали идеи здоровья и здорового питания. Так, в 1986 г. они организовали свой Институт лучшей жизни, Better Life Institute, который производит готовые к употреблению укрепляющие здоровье продукты питания.

Компьютерная техника. На протяжении десятилетий семьи Де Вое и Ван Андель были впереди всех в деле внедрения компьютеров в бизнес, чтобы увеличить возможности, которые предоставлялись их филиалам. Их компании могут похвалиться тем, что имеют в своем составе лучшие в стране и во всем мире подразделения, занимающиеся Интернет-технологиями.

Итак, нет ничего странного в том, что семьи Де Вое и Ван Андель оказались среди первых команд предпринимателей, которые стали извлекать выгоду из нарождавшихся Интернет-технологий, и что они с самого начала выиграли эту гонку у себя дома. Тот факт, что их деловые лидеры вложили свои силы в создание одного из крупнейших в Сети сайтов электронной коммерции, не вызывает удивления, особенно у тех из нас, кто отслеживал их прогресс с течением лет. То,

что они делают, они делают на высшем уровне, будучи первыми в коммерции, находя новое применение новейшим технологиям, предугадывая ход развития и создавая новые возможности для предпринимателей.

ИДЕЯ, ВРЕМЯ КОТОРОЙ ПРИШЛО

История создания Quixtar родилась в самом начале 90-х годов XX в., в то время, когда Всемирная паутина революционизировала Интернет. Целый ряд основополагающих событий подготовил появление Quixtar — воистину исторических событий.

ПРЕЛЮДИЯ

Начиная с 1990 г. самым впечатляющим событием в Amway стал ее беспрецедентный рост, привлекший к себе внимание всего делового мира. Уникальная маркетинговая стратегия корпорации стала весьма привлекательной для целого поколения. Профессионалы, особенно врачи и юристы, валили валом в Amway. Многие из них открыли для себя, что маркетинг, основанный на ссылках, более прибылен и дает больше дохода, чем их прежние профессии и занятия. Именно это поколение дало максимальное число предпринимателей в Америке, било все рекорды по количеству дистрибьюторов Amway.

В течение 90-х годов уровень продаж увеличился в три раза, достигнув в 1997 г. 7 миллиардов долларов США. Имея 400 собственных видов продуктов, а также еще 6500 наименований товаров известных марок других производителей, всемирная дистрибьюторская сеть Amway была как уникальной, так и весьма эффективной. Тогда же, в 90-е годы, компания прочно обосновалась еще на 29 международных рынках, включая Мексику (1990), Бразилию (1991), Польшу (1992), Турцию (1994), Китай (1995) и даже Индию (1998). Внутри Amway витало ощущение начала новой эры для компании.

В местечке Ада, штат Мичиган, происходили важные события. Совершив шаг, который они обсуждали и планировали в течение многих лет, Рик Де Вое и Джей Ван Андель передали бразды правления своим детям. В 1993 г. Дик, старший сын Де Вое, стал президентом корпорации. Двумя годами позже, в 1995 г., Стив Ван Андель заменил своего отца на посту председателя правления. Другие члены семей основателей компании Amway, относящиеся ко второму поколению, также заняли руководящие позиции в компании.

Последовали новые перемены. К началу 1996 г. компания ввела в действие свою Программу выполнения прямых заказов (Direct Fulfillment Program), позволявшую любому дистрибьютору (а не только

тем, кто имел ранг «прямого» дистрибьютора) делать заказы по телефону и напрямую получать товары, включая продукты питания, одежду, электронное оборудование и, конечно же, моющие порошки для стирки. Имея сеть складов по всему миру, собственный парк грузовиков и самолетов плюс талантливую команду, состоящую из 14 000 сотрудников, семьи Де Вое и Ван Андель создали самую передовую в мире службу консолидации заказов, способную совершать прямые отгрузки почти любого товара в страны, общая численность жителей которых составляет две трети населения земного шара.

Затем, в сентябре 1997 г. компания вводит Программу автоматического пополнения запасов (Automatic Replenishment Program), позволившую дистрибьюторам самим формировать собственные постоянно действующие наряд-заказы на регулярное производство определенных товаров и автоматически получать их на регулярной основе с доставкой на дом. Таким образом, арахисовое масло и желе, предлагаемые вашей дистрибьюторской сетью, к примеру, стали бы появляться на пороге вашего жилища раз в неделю, точно в указанный срок, и вам не пришлось бы идти в магазин или даже поднять телефонную трубку, чтобы сделать заказ по телефону. К середине 1997 г. под руководством второго поколения Де Восов и Ван Анделей многие аспекты работы компании были усовершенствованы. Именно в этой обстановке перемен некоторые из высших руководителей фирмы собрались вместе, чтобы составить план действий на XXI в.

НОВЫЕ ИДЕИ

В 1997 г. для разработки новых идей был создан Совет избранных руководителей компании. Этот Совет явился плодом размышлений двух живых легенд — Декстера Ягера и Билла Бритта, наиболее удачливых и успешных предпринимателей в истории деловой Америки. Бритт и Ягер пришли к единому мнению, что появляющиеся технологии имеют определенные преимущества и ими следовало бы воспользоваться и что Интернет, безусловно, есть фактор, с которым нельзя не считаться.

Один из бывших руководителей компании Джим Фло и его жена Марджи относятся к числу наиболее авторитетных и известных руководителей Quixtar. Будучи членом Ассоциации независимых владельцев бизнеса и председателем Комитета по деловым операциям, Джим стал одним из тех, кто дал старт компании Quixtar.

«Все началось в 1997 г., — вспоминает Джим. — Мне посчастливилось работать в Комитете по развитию, который представлял собой команду, состоящую из восьми опытных руководителей, собравшихся вместе из разных районов страны и

Канады, чтобы в мозговом штурме родились новые идеи, как перенести наш бизнес в XXI в.».

Джим уточняет, что Комитет по развитию начал свою работу, не имея полностью готового бизнес-плана. «Мы рассматривали кучу разных идей, — говорит он. — Это были собрания, представлявшие собой мозговые атаки в чистом виде — выдвигались различные идеи, которые не обсуждались. После сравнительно короткого периода времени стало очевидно: мы хотим полной модернизации бизнеса. Мы сошлись во мнении, что лучше всего взять нашу модель бизнеса и связать ее каким-либо образом с электронной коммерцией. Мы уделяли пристальное внимание Интернету и понимали — электронная коммерция прочно утвердилась в этом мире. Мы обсуждали различные пути использования ее преимуществ».

Еще одной ключевой фигурой Комитета по развитию был Тим Фоули, бывший профессиональный игрок в футбол и спортивный комментатор. Он и его жена Конни — уважаемые, известные и талантливые руководители Quixtar.

«Я помню, все стены у нас были завешаны записками, — говорит он, тихо смеясь. — А мы все продолжали выдавать идеи. Пришла в голову идея, запиши ее. Пришла еще одна идея, запиши ее тоже. Цель состояла в том, чтобы взглянуть на все, что мы делаем, по-новому, свежим взглядом, начать с чистого листа, выйти за пределы устоявшихся стереотипов — больше думать о практической стороне вопроса. Мы не уставали спрашивать себя, что мы можем предпринять, чтобы сделать жизнь лучше? В идеальном мире, если бы мы могли творить все, что захотим, какие изменения мы бы произвели? Мы генерировали новые идеи».

ГРУППА ПО РАЗВИТИЮ ТЕХНОЛОГИЙ

Комитет по развитию использовал в своей работе периодические отчеты, поступавшие от Группы по развитию технологий (ГРТ) — Technology Development Group — консультативной Группы ученых и специалистов по высоким технологиям (являвшихся ассоциированными владельцами компании), делом которых было постоянно находиться в курсе последних разработок в этой области. Брэд Дойль, ставший сегодня членом директоров Ассоциации независимых владельцев бизнеса и одним из лучших руководителей Quixtar, участвовал в создании ГРТ.

«Можно сказать, что ГРТ начала проводить ежемесячные совещания с марта 1995 г., — говорит Брэд. — Сначала мы сделали доклад о Всемирной паутине семьям Де Вое и Ван Анд ель, затем в комитетах по деловым операциям и по развитию, а также членам правления. Мы осветили технологии записи информации на компакт-дисках, работу интерактивного телевидения, спутников цифровой

связи. Смысл создания ГРТ заключался в следующем: мы хотели исследовать способы использования новых коммуникационных технологий с целью сокращения издержек при одновременном росте производительности и прибылей. После некоторых исследований нам стало окончательно ясно: Интернет в первую очередь надлежит использовать для создания новой экономики. Мы знали: идти надо по этому пути».

ЛУЧШЕЕ ИЗ ОБОИХ МОДЕЛЕЙ

Самые первые идеи, возникшие в ходе собраний Комитета по развитию в 1997 и 1998 гг., сыграли важную роль в том, что Amway обратилась к Интернету, используя Сеть как новый способ распространения товаров уже существующей компании. Бесспорно, это было прогрессивное решение, но его нельзя было назвать революционным. Чем больше члены Комитета обсуждали достоинства новой концепции, тем больше они понимали:

выбран не самый правильный путь.

После целой череды собраний как членов Комитета отдельно, так и с участием семей Де Вое и Ван Андель, а также старших управляющих их компании начал вырисовываться совершенно новый и революционный подход.

«Если вы взглянете на Интернет, — объясняет Джим Фло, — то увидите, что в нем существуют два основных способа представления компаний. Первый — это когда уже существующая компания хочет получить представительство в Паутине. И второй — когда компания, до сегодняшнего дня не существовавшая и не имевшая никакой истории, заявляет: «Мы начнем строительство с нуля сразу в Сети». Оба эти способа имеют свои преимущества и недостатки. К преимуществам уже существующей компании можно отнести ее клиентскую базу, команду сотрудников, определенный опыт и наличие финансов. Но вполне возможно, ваша команда управленцев не слишком разбирается, как ведется бизнес в Паутине. Помимо этого, вы нередко приходите в состояние конфликта с самим собой, конкурируя с собственными реально существующими магазинами».

«Вот мы рассмотрели две модели, — продолжает Джим, — и надо отдать должное команде управляющих и семьям-основателям. Они ясно поняли, что в идеале следует воспользоваться преимуществами *обеих* моделей. Сформировав оригинальную модель бизнеса и абсолютно новую компанию для воплощения этой модели, они смогли дать жизнь новой коммерческой концепции, разработанной специально для Интернета. Такого еще никто не делал. Они разработали идею совершенно новой, абсолютно уникальной модели ведения бизнеса, возникшей в ходе наших мозговых атак в Комитете по развитию. И естественно, как только мы поняли, что они задумали,

мы сразу взялись за эту идею и в течение всего прошлого года трудились в тесном контакте с ними для претворения ее в жизнь».

ЗНАЧИТЕЛЬНО ДАЛЬШЕ

Концепция совершенно новой модели компании, образованной в Интернете и разработанной специально для Интернета, была впервые представлена членам Комитета по развитию в понедельник 12 октября 1998 г. в конференц-зале гостиницы Grand Plaza Hotel в Гранд-Рапидс, штат Мичиган. На этом важнейшем собрании присутствовали все восемь членов Комитета, а также представители семей Де Вое и Ван Андель, которые патронировали данный проект.

Какова была первая реакция? «Мы все до единого были в восторге от идеи, — говорит Джим Фло. — Она была просто отличной!»

«Предприятие электронной коммерции» все еще оставалось на уровне идеи без названия и без детальной проработки, когда оно было представлено в четверг 15 октября всем тридцати членам Совета директоров Ассоциации независимых владельцев бизнеса.

Важнейшая составляющая идеи, принявшей конкретные очертания поздней осенью 1998 г., заключалась в том, что она предполагала нечто большее, чем простое перенесение традиционного бизнеса компании Amway в Интернет. На основе опыта семей Де Вое и Ван Андель, с опорой на инфраструктуру их многочисленных фирм создавалась совершенно *новая компания*, внедрявшая абсолютно новаторский способ ведения бизнеса.

И что еще более важно, маркетинг, основанный на ссылках, становился лишь частью модели нового бизнеса. Большинство общепринятых концепций сетевого маркетинга уже не устраивало. Компания в Интернете должна иметь расширенные полномочия, включая право предоставления «членских привилегий» для тех людей, которым нравится удобство совершения покупок на сайте, но которые предпочитают не становиться совладельцами бизнеса на дому. Она должна иметь общедоступную «клиентскую» опцию, позволяющую получить доступ ко всей линии товаров. Помимо этого, в дизайне должны использоваться новые технологии, полностью революционизирующие саму идею бизнеса. Возможно, совершенно непреднамеренно разработчики данного проекта зашли в нем дальше, чем собирались. Стремясь рационализировать старую модель бизнеса, вместо этого они создали не знающую аналогов новую модель — модель будущего.

Естественно, компания электронного бизнеса, базирующаяся в Интернете, предполагалась как высокотехнологичная, способная извлекать прибыль из быстро нарождающихся новых технологий. Но данная разработка предлагала непосредственное взаимодействие с

людьми, составляющее основу всего процесса, то есть глубоко личностную составляющую бизнеса, до настоящего времени недоступную компаниям электронной коммерции.

«В то время, — говорит Джим, — еще не было массы конкретных вопросов для их дальнейшей детальной проработки. Все еще только начинало складываться. Но

мы понимали, что это будет новая модель ведения бизнеса, разработанная специально для Интернета, в противовес переносу в Интернет старой модели. И это отличие крайне важно. Покидая собрание, проходившее в те выходные, мы были в восторге от идеи».

Это будет что-то совершенно отличное, новая компания, и не только новая компания, но и абсолютно новаторский способ ведения бизнеса. Это будет нечто, чем Atway никогда не могла бы стать, и что позволит делать то, что невозможно было бы сделать в рамках ее традиционной модели ведения бизнеса.

СЛУХИ

Сразу же после этого исторического собрания в Гранд-Рапиде известие о проекте электронной коммерции распространилось среди руководителей компании. К утру следующего понедельника слух начал шириться.

«Я впервые услышал об этом на конференции руководителей в начале ноября 1998 г.», — говорит Берт Гьюлик, признанный руководитель и наставник Quixtar. Берт вместе со своей женой Терри создал глобальное дело независимых владельцев бизнеса. «До нас уже доходили слухи, циркулировавшие примерно четыре или пять дней, что-то об Интернете и об электронной коммерции. Да, мы были готовы к восприятию каких-то больших новостей. На той конференции, в которой мы принимали участие, был представитель Технического департамента корпорации, который рассказал нам, что он знал о данном проекте. В действительности он знал не так уж и много, поскольку сам услышал о нем только несколько дней назад. Он сказал нам, что 1 сентября 1999 г. будет запущен совершенно новый проект. Он также сказал, что подготовиться к указанному сроку будет действительно непростой задачей. Но семьи Де Вое и Ван Андель решили сделать все необходимое, чтобы соблюсти установленные ими сроки. Мы сразу же поняли — это будет одно из величайших событий в Интернете. Я даже записал презентацию, проводившуюся в то утро, на видеопленку, потому что я знал, что это была сама история в процессе ее творения».

В течение последующих нескольких недель известие о новой киберкомпании распространилось по сети владельцев бизнеса по

всему миру со сверхъестественной быстротой. Отчеты, новые данные и слухи о предприятии передавались во все концы света благодаря голосовой и электронной почте и на деловых собраниях. Как позднее отметил один из прямых дистрибьюторов:

«Это держало всех в напряжении. Мы только об этом и говорили, хотя никто толком ничего не знал. Мы все задавали друг другу один и тот же вопрос: «Как это будет работать и как называться?» Но ни у кого еще не было ответа на эти вопросы. В течение какого-то времени в воздухе витала масса слухов, вызывавших всеобщее волнение».

К КОМУ ОБРАТИТЬСЯ?

Между тем в Аде семьи Де Вое и Ван Андель и команда их управляющих приступили к выработке плана действий по претворению предложенного предприятия в жизнь. Получив «добро» и поддержку от руководителей компании, исполнители приступили к работе. Цель заключалась в том, чтобы открыть новую фирму в Интернете точно 1 сентября 1999 г., к дате, до наступления которой оставалось всего десять месяцев.

Это была достаточно сложная задача — создать и запустить самый совершенный в мире сайт электронной коммерции. Без колебаний семьи Де Вое и Ван Андель обещали предоставить финансовые и прочие ресурсы, которые могли понадобиться, включая поддержку мощной группы информационных технологий (Information Technology, или IT), состоявшей из почти 100 талантливых компьютерных «магов». Но эта команда никогда не создавала такого большого и сложного сайта, будучи ограниченной столь жесткими временными рамками.

Им был необходим совет знающих людей, уже делавших нечто подобное. У кого были такие знания, кто мог дать совет и оказать поддержку?

ПОЯВЛЕНИЕ MICROSOFT

Microsoft — кто же еще? Многомиллиардная компания Билла Гейтса Microsoft Corporation, образованная в 1975 г., когда только начали появляться персональные компьютеры, стала мировым лидером в индустрии компьютерного программного обеспечения. Образованная в 1990 г. компания Microsoft Consulting Services (MCS) — консультационные услуги Microsoft — предоставляла техническую поддержку и разрабатывала методику решения задач огромному множеству деловых заказчиков. MCS показала себя одной из лучших консультационных компаний в вопросах оказания помощи фирмам при их переходе к новой Интернет-экономике.

«Звонок прозвучал где-то в конце октября или в начале ноября 1998 г., — вспоминает Стивен МакКурти, 35-летний управляющий

консультант MCS. — Нам сообщили, что семьи Де Вое и Ван Андель рассматривали вопрос разработки сайта электронной коммерции и спросили, не приедут ли люди из Microsoft в Аду с тем, чтобы продемонстрировать, что мы можем предложить в качестве поддержки такового. Мы провели несколько встреч, множество различных заседаний. Мы были не единственной консультационной компанией, но в конце концов именно нам была предоставлена возможность работать над данным проектом».

Во время предварительного интервью летом 1999 г. МакКарти заявил, что создание Quixtar было переломным событием в истории Интернета. «Мы крайне взволнованы данным проектом, — сказал он мне. — Мы не только предвидим величайший успех Quixtar, но и считаем, что это открывает новую область возможностей в электронной коммерции. Это начало новой эры. Я уверен, что с самого первого дня вы станете свидетелем грандиозного роста Quixtar».

МакКарти подтвердил, что на протяжении всего времени разработки вокруг проекта царил атмосфера всеобщего интереса и восхищения. «Я получал звонки со всего мира, даже из далекой Азии, от людей, которые хотели получить информацию о Quixtar. Проект также вызвал огромный интерес к электронной коммерции со стороны других компаний, раньше не проявлявших к Интернету никакого интереса. Совершенно очевидно, что электронная коммерция становится образом жизни, и Quixtar расшевелила и заставила заинтересоваться ею множество людей».

НОВЫЙ ОБРАЗЕЦ

Теперь, когда Microsoft заняла место главного консультанта-разработчика сайта, проектировщики приступили к процессу отбора партнеров, способных оказать помощь в написании системы команд.

«Когда мы начали работу, — вспоминает МакКарти, — то сначала произвели внутреннюю оценку наших сертифицированных поставщиков решений (Certified Solutions Providers) — компаний-разработчиков, которых мы привлекали в качестве партнеров. Мы хотели быть уверены в правильности выбора партнера — именно того, кто понимал всю сложность электронной коммерции и уже имел определенные достижения в этой области. Мы остановились на трех или четырех кандидатах, удовлетворявших данному описанию. Мне кажется, шел конец декабря 1998 г., когда мы решили привлечь к сотрудничеству компанию Fry Multimedia. К работе приступили в начале января. Нам предстояло сделать так много».

Компания Fry Multimedia была образована в 1993 г. Участвовала в создании в Интернете некоторых наиболее известных и успешных сайтов электронной коммерции, включая 1-800 Flowers, Eddie Bauer, Godiva Chocolatier, MSN Shopping и Staples. Задача компании Fry состояла в разработке необходимой архитектуры электронной

коммерции для обеспечения работы сайта Quixtar. В январе 1999 г. представители Fry Multimedia и Microsoft присоединились к команде IT* специалистов, проводя еженедельные встречи в Аде.

К первоочередным задачам отнесли определение и постановку серии ежемесячных целей и этапов, обеспечивавших готовность к запуску всего проекта в сентябре. Пока Microsoft обеспечивала связь между всеми сторонами и проводила учебные занятия с группой IT, команда технических специалистов компании Fry Multimedia приступила к определению в общих чертах параметров сайта. До запуска новой компании в то время оставалось менее восьми месяцев.

Бриджит Фарлэнд — помощник директора по интерактивному маркетингу компании Fry Multimedia, говорила в интервью перед запуском сайта: «Все мы с самого начала были в курсе того, что Quixtar будет чем-то неизмеримо большим, чем обычный средний сайт электронной коммерции. Это было нечто новое. Его размеры несопоставимы с аналогами других сайтов электронной коммерции. Quixtar пришла в Интернет с уже сложившейся базой клиентов и с массой преимуществ, которых нет у обычного рядового сайта электронной коммерции. Quixtar — это абсолютно новый образчик электронной коммерции».

ТРЕХЦИФРОВАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ

Джон Паркер занимает пост директора по деловым отношениям компании Quixtar. Он с самого начала и самым тесным образом был задействован в осуществлении данного проекта. В беседе, состоявшейся всего за несколько дней до запуска Quixtar.com, мы с Джоном обсуждали некоторые возможности, которые появились в маркетинге с появлением Интернета.

«На первых стадиях процесса, — говорил он мне, — мы знали, что простое улучшение нашей старой модели ведения бизнеса и привнесение ее в Интернет не даст никакого результат. Мы понимали, что это не работает, ибо уже видели, как именно пытались это проделать другие отрасли и компании. Мы быстро пришли к заключению, что одна только технология не способна обеспечить нам успех во Всемирной паутине. Мы ясно представляли себе, добьются долговременного успеха в Паутине и станут лидерами новой экономики именно те компании, которые создадут совершенно новые модели ведения бизнеса в сочетании с новыми технологиями. Традиционный подход не работает в новой среде.

Мы заметили у всех сайтов электронной коммерции в Паутине нечто общее: все они по-прежнему полагались на старую модель ведения бизнеса, — продолжал он. — Старая модель такова: вы

* Inter-Market Trading — межрыночная компьютерная торговая система.

запускаете рекламу, чтобы привести людей куда-то, и предлагаете им товар или услуги, как только они туда попадают. Когда вы торгуете в соответствии с подобной формулой, стоимость приобретения заказчиков невероятно высока, и компании делают все возможное для нахождения пути, как сделать эту старую формулу прибыльной. И большая их часть не способна это сделать. Мы не думаем, что традиционная модель ведения бизнеса заработает в Интернете. Надо найти другие способы и пути связи с заказчиками.

Просматривая весь диапазон того, что делают другие отрасли, мы не слишком интересуемся тем, кто конкретно выходит в Интернет. Что нас интересует, так это кто преобразует свои компании, используя Интернет-технологии иным образом. Сегодня уже недостаточно простого присутствия в Паутине. У вас должно быть желание полного обновления.

По мере развития Quixtar мы стали наблюдать за появлением этой новой модели ведения бизнеса. Для описания того, что собой представляла Quixtar.com, мы придумали выражение *трехцифровая электронная коммерция*. Оно объединяет в себе использование новых технологий в модели ведения бизнеса, что создает невероятные возможности для предпринимателей, работающих в Интернете, и уникальный опыт торговли, которого Интернет еще не видывал. Это единственная в своем роде модель».

Я спросил Джона Паркера, какой из аспектов предприятия вызывал наибольшие трудности.

«Частично к трудностям можно отнести отсутствие примеров для подражания, — ответил он. — Не существовало моделей, с которыми мы могли бы себя сравнить. Никто еще не создавал ничего подобного. Когда мы начинали, мы не могли взглянуть на что-то уже сделанное, чтобы понять, что же мы хотим создать. Эксперты сообщили нам, что ничего подобного никогда еще не создавалось в Интернете. Quixtar представляет собой совершенно оригинальную модель организации и ведения бизнеса».

ОБРАТНЫЙ ОТСЧЕТ 9-1-99*

В конце января 1999 г. специалисты группы IT разместили рекламный сайт нового проекта электронной коммерции в Интернете. Пилотный сайт Countdown 9-1-99 (Обратный отсчет 9-1-99) смело заявлял: «Начало бизнеса в Интернете может потребовать армию компьютерных гениев и стоить миллионы долларов. Но с 1 сентября 1999 г. вы сможете начать собственный электронный бизнес, обладая теми знаниями компьютера, которыми вы уже пользуетесь дома или на работе».

* В США принята система написания дат — месяц-число-год, то есть данная запись означает 1 сентября 1999 года.

На сайте были помещены последние статистические данные по электронной коммерции, документально подтверждавшие стремительное развитие Интернет-экономики и рост покупок в онлайн, а также отражены некоторые деловые возможности, которые будут предложены находящейся в процессе развития и пока еще не имеющей названия компанией. Сайт обратного отсчета давал возможность заинтересованным посетителям зарегистрироваться, для того чтобы в дальнейшем получать информацию о деловых возможностях, как только они станут доступными. Всего за несколько недель регистрацию прошли почти четверть миллиона человек. По мере роста ажиотажа *число посещений* сайта обратного отсчета *перевалило за 1 миллион в день*. На одну из недель пришлось более 9 миллионов *посещений*, огромное количество по любым меркам, особенно если принять во внимание, что рекламный сайт не предлагал ничего на продажу и все его содержимое умещалось примерно на десяти страничках.

ДВИГАЯСЬ ВПЕРЕДИ?

Наконец в начале марта, после месяцев догадок и слухов, представители семей Де Вое и Ван Андель выступили с официальным объявлением по поводу своего Интернет-предприятия, также сообщив долгожданное имя данного проекта. Пресс-релиз был передан ровно в 6 часов 59 минут пополудни по восточному поясному времени 3 марта 1999 г.

Вот это объявление: «Ада, штат Мичиган. Запуск Quixtar, компании новой модели ведения бизнеса, разработанной специально для Интернета, объявлен сегодня семьями Де Вое и Ван Андель открытым, они будут осуществлять поддержку данного нового предприятия в США и Канаде всеми имеющимися в их распоряжении значительными мировыми ресурсами. Новый сайт электронной коммерции, который увидит свет 1 сентября, будет предоставлять

Релиз, занимавший две странички, также включал в себя цитату из высказывания Кена МакДональда, старшего вице-президента и управляющего директора Quixtar: «Семьи Де Вое и Ван Андель создали гиганта прямых продаж, который опередил свое время и находился в авангарде маркетинга. С Quixtar мы снова вырвались вперед».

предпринимателям уникальные деловые возможности на основе Интернета, а также предлагать высококачественные товары и услуги Интернет-покупателям. Компания Quixtar будет поощрять предпринимателей за привлечение новых заказчиков и членов на www.Quixtar.com с помощью системы премий с

обеспеченного ими объема продаж».

Релиз, занимавший две странички, также включал в себя цитату из высказывания Кена МакДональда, являющегося сегодня старшим вице-президентом и управляющим директором Quixtar: «Семьи Де Вое и Ван Андель создали гиганта прямых продаж, который опередил свое время и находился в авангарде маркетинга. С Quixtar мы снова вырвались вперед».

«Это новая компания, использующая новые технологии в новом тысячелетии», — цитировалось высказывание Дэвида Ван Анделя. — Мы верим, что в этом заключено будущее бизнеса. Мы должны быть впереди, чтобы мы и независимые владельцы бизнеса, поддерживаемые нами, могли извлекать из этого выгоду».

Репортажи о Quixtar стали быстро появляться в газетах, журналах и в различных публикациях в Сети. Волна телефонных звонков представителей прессы с просьбами предоставить больше информации захлестнула офисы руководителей компании по всей стране — от Лос-Анджелеса до Вашингтона, от Детройта до Майами Quixtar была первоочередной новостью всех изданий. Однако очень немногие авторы поняли важность Quixtar как совершенно уникального и самостоятельного предприятия. Большинство репортеров не знали деталей и особенностей данного проекта и неверно предполагали, что Quixtar — лишь Интернет-версия традиционного бизнеса Amway

Они упустили один весьма важный пункт: Quixtar как совершенно автономная компания не была частью или дочерней компанией фирмы Amway Corporation. А независимые владельцы бизнеса, присоединившиеся к Quixtar, имели к Amway не большее отношение, чем к Microsoft или к IBM. Quixtar извлекала пользу из инфраструктуры компании Amway Corporation — ее огромных складских площадей, феноменального обслуживания клиентов и не имеющих себе равных услуг объединенных заказов — и пользовалась ее потрясающим компенсационным планом. Но самое главное — Quixtar была самостоятельной компанией, прокладывающей совершенно новый путь на совершенно новом рынке.

Всего за несколько недель регистрацию прошли почти четверть миллиона человек. По мере роста ажиотажа число посещений сайта обратного отсчета перевалило за 1 миллион в день. На одну из недель пришлось более 9 миллионов посещений, огромное количество по любым меркам, особенно если принять во внимание, что рекламный сайт не предлагал ничего на продажу и все его содержимое умещалось примерно на десяти страничках.

ПРОДОЛЖАЕМ РАСТИ

Пока лидеры бизнеса и руководители компаний отвечали на лавину вопросов, группа технических специалистов круглосуточно работала в Аде, чтобы выполнить свои ежемесячные задачи. Представители IBM обеспечили наличие всего необходимого оборудования и серверов. Создатели сайта во Всемирной паутине из t-dah!, подразделения компании C-E Communications, еще одной мультимедийной компании, тоже находящейся в штате Мичиган, занимались дизайном сайта Quixtar. Вместе с ними один очень талантливый специалист из Vignette Corporation работал над системой управления информацией на сайте и возможностями по персонализации.

«Никогда еще ничего подобного не создавалось, — сказал мне во время интервью один из руководителей Quixtar, Брэд Дойль. — Это самый огромный и впечатляющий сайт, когда-либо появлявшийся в Интернете. Мы говорим о содержимом сайта объемом более 20 000 страниц, и он все еще продолжает расти».

Будучи техническим специалистом, знакомым с персональными компьютерами с момента их изобретения, Брэд быстро обрисовал в общих чертах все сложности высокотехнологических аспектов Quixtar.

«У них задействованы 150 программистов, работающих день и ночь, — объяснял он, — множественные цепи DC3, тройное резервирование, заложенное в систему, плюс многочисленные серверные оболочки и 128-битовое кодирование».

Исключительно высокий уровень кодирования обеспечивал полную безопасность всех транзакций с использованием кредитных карт.

«Самое безопасное, что вы можете сделать с кредитной картой, — это ввести ее данные в сервер с уровнем кодирования 128 бит, — утверждал Брэд. — Даете ли вы свою кредитную карту в ресторане, на заправной станции или в гостинице, везде это будет более опасно, чем введение номера на сайт с системой обеспечения безопасности, особенно там, где используют 128-битовое кодирование. На безопасных сайтах на сегодняшний день исключаются случаи мошенничества с кредитными картами. В конечном счете я верю, величайшее заблуждение пользователей Интернета, будто бы введение номера своей кредитной карты на безопасный сайт в Паутине рискованно, скоро станет мифом. Нет никакого риска».

РАЗМЫВАНИЕ ГРАНИЦ

В июле Microsoft начала проводить на сайте серию испытаний с целью определить, какое количество посещений он способен выдержать. «Мы лишь хотим перепроверить инфраструктуру, — говорил Стивен МакКарти. — Нам сказали, сайт должен ежедневно

посещаться огромное число раз. Поэтому мы намерены продолжить испытания, чтобы удостовериться, что он может выдержать нагрузку. Мы ожидаем, что сайт будет неизмеримо загружен».

Я спросил МакКарти, какое было на тот момент времени самое большое препятствие, возникшее по ходу создания Quixtar. «Когда вы имеете дело с проектом такого масштаба, — сказал он мне откровенно, — всегда существует вероятность того, что мы называем *размыванием границ*, при котором проект начинает сходить с намеченного пути. У вас есть клиенты, которые придумывают что-то и хотят, чтобы это было немедленно внесено в проект, находящийся в стадии подготовки. Это начинает тормозить проект, не выдерживаются сроки графика. Размывание границ, пожалуй, — один из основных факторов, приводящих к невыполнению проектов в намеченные сроки. Проект Quixtar настолько огромен и уникален, что размывание границ то в одной, то в другой его части совершенно естественное явление. Поэтому приходится строго за этим следить. Но больших проблем в общем-то не возникало. Мы выполняем поставленные перед собой месячные задания, и все идет по графику».

«Было ли вам тяжело строить такой огромный сайт за столь короткий промежуток времени?» — спросил я. «В большинстве проектов подобного масштаба для принятия решений требуется какое-то время, — ответил МакКарти, — но только не в случае с Quixtar. Решения принимались и претворялись в жизнь очень быстро. Обычно проекты не продвигаются с такой скоростью. Это было поистине впечатляюще, и нам была оказана честь быть частью величайшего дела».

ОТКРЫВАЯ САЙТ

В начале августа 1999 г. сайт был открыт для внешнего тестирования. Около шестисот руководителей Quixtar получили защищенный паролями доступ на сайт и были приглашены впервые взглянуть на созданное к тому моменту времени. 6 августа мне посчастливилось быть приглашенным домой к руководителям Quixtar Бо и Сэнди Шорт, когда они в первый раз сели за компьютер, подсоединились к Интернету и связались с Quixtar.com.

«Ух ты! — воскликнула Сэнди при виде того, как начала загружаться первая страничка, пестрящая яркими изображениями. — Это впечатляюще». Бо безмолвно наклонился вперед, сидя в кресле, его взгляд был прикован к экрану.

«Это будущее, — сказал он с улыбкой. — Вот оно, прямо перед вами. Интернет, электронная коммерция и весь деловой мир изменились навсегда».

По мере исследования сайта, нажимая на разные кнопки. Шорты делились своими мыслями по поводу Quixtar менее чем за четыре

недели до даты запуска — 1 сентября.

«Мы считаем, что нам крупно повезло быть частью этого, — говорила Сэнди, водя мышкой по коврику. — Мы поражены. Сколько людей потратили массу времени, чтобы это стало реальностью. И вот оно здесь. То, на что вы сейчас смотрите, станет частью жизни миллионов людей. Это так волнительно».

«Я не могу не думать сейчас о тех людях, которые собрались вместе, чтобы создать Quixtar, — сказал Бо. — У них были дар предвидения, настойчивость и решительность, чтобы претворить мечту в жизнь. Это потрясающая победа».

Ради развлечения, прежде чем мы закончили работу на сайте, Сэнди сделала небольшой заказ — детские витамины для ее дочери Тэйлор, бутылочку шампуня и немного косметики. Мы все зааплодировали, когда она нажала кнопку окончания и сделала заказ официальным.

В то время мы практически не знали, что это нажатие станет частью истории Quixtar. Несколько часов спустя Бо и Сэнди получили следующий факс, датированный 6 августа, время 13 часов 43 минуты: «От имени и по поручению команды разработчиков Quixtar хочу поздравить вас с тем, что вы стали ПЕРВЫМИ независимыми владельцами бизнеса, разместившими реальный заказ через Quixtar.com! Сегодняшнее открытие эксплуатационных испытаний — поистине историческое событие, и теперь вы представляете собой часть истории как независимые владельцы бизнеса, разместившие первый реальный заказ через сайт компании Quixtar. Благодарим вас за участие в нашем первом испытании и примите наши поздравления по поводу того, что вы стали частью истории Quixtar! Искренне ваш, Рэнди Банчино, старший управляющий, Ассоциация независимых бизнесменов, Quixtar».

В БУДУЩЕЕ

Менее чем за год команда компьютерных гениев одного из самых величественных свершений, когда-либо достигнутых в новой компьютерной эре. 1 сентября 1999 г., тот день, когда Quixtar распахнула свои виртуальные двери миру, будет записан как самая значительная дата в истории Всемирной паутины.

Quixtar не только воплотила в себе последние высокие технологии и свела под одну крышу все самое лучшее в электронной коммерции, но и пошла дальше, предлагая единственный в своем роде высоко личный аспект; которого так не хватает новой экономике, базирующейся в Сети. Quixtar буквально соединяет людей, и не в каком-нибудь чате, а лицом к лицу в реальной жизни. Она предоставляет основу, на которой миллионы людей построят

позитивные отношения, сделают свою жизнь богаче.

Создав Quixtar.com, семьи Де Вое и Ван Андель продемонстрировали свою исключительную способность предугадывать ход развития событий, ввели новшества и построили согласованно действующие союзы. Также крайне важным с самого начала всего процесса было творчество признанных лидеров компании. Их опыт и знание внутренних процессов трудно переоценить. Не пытаясь никоим образом преуменьшить или обесценить собственный вклад в дело, семьи-основатели признавали: долговременный успех любого предприятия должен базироваться на преданности ему сообщества владельцев бизнеса и клиентов.

Берт Гьюлик особо акцентировал этот момент, когда я беседовал с ним за несколько недель до дня открытия Quixtar. «Семьи Де Вое и Ван Андель, — сказал он решительно, — могли бы начать Quixtar точно так же, как в свое время они взяли и приобрели баскетбольную команду Orlando Magic или любые другие принадлежащие им компании. У них не было необходимости делить это новое предприятие с теми из нас, кто работает на ниве дистрибьюторства. У них достаточно денег в банке, контрактов с производителями, энергии, они обладают определенной репутацией в мире корпоративной Америки, чтобы пойти и подобрать все что нужно и без нас. Второе поколение семей основателей продемонстрировало нам, что честность и доверие, отличавшие эти семьи на протяжении сорока лет, все еще существуют».

История Quixtar также продемонстрировала еще один очень важный момент: нельзя недооценивать то, насколько эволюционировал данный проект в качестве концептуального начинания. «Когда мы только приступили к делу, — объясняет Джим Фло, — мы думали о чем-то наподобие торгового пассажи в Интернете. Но с течением времени Quixtar превратился в нечто намного большее. Теперь покупки составляют лишь часть проекта. Он стал совершенно уникальным объектом в Интернете. Если вы взгляните на все прочие популярные сайты электронной коммерции, вы увидите: они все стремятся походить на Quixtar. Мы стали образцом».

С учетом быстро меняющейся природы Интернета мы можем ожидать продолжения эволюции Quixtar, с целью адаптироваться, изменяться и улучшаться на протяжении XXI в. Присущие фирме прогрессивные формы работы, будут развиваться и далее и помогут ей стать не только одним из наиболее успешных деловых предприятий в Интернет-экономике, но и оригинальной моделью, которую будут стремиться воспроизвести другие компании. Стивен МакКарти из Microsoft попал в самую точку. Quixtar.com — это начало новой эры.

QUIXTAR.COM КАК НОВШЕСТВО

Помните десять уроков истории для понимания Интернет-революции? Давайте еще раз перечислим эти уроки, чтобы оценить, насколько Quixtar соответствует им. Как вы убедитесь, Quixtar более чем заслуживает занять свое место в истории как один из величайших примеров новаторства.

1. Происходят изменения. Человеческое общество коренным образом изменилось, когда тысячи лет назад люди начали одомашнивать диких животных и заниматься сельским хозяйством. Западный мир вновь претерпел изменения, когда ученые освоили Мусульманскую библиотеку в испанском Толедо. Общество изменилось еще раз во время промышленной революции. Теперь Quixtar, беспрецедентная модель организации бизнеса, возвещает новую эру. Quixtar представляет собой гигантский шаг вперед в Интернет-экономике.

2. Вы имеете значение. Именно вы! Основа успеха Quixtar — отдельные люди, обращавшие самое пристальное внимание на происходящие вокруг перемены и занявшие главенствующие позиции в эпоху компьютеров. Будь они из числа клиентов, руководителей или независимых владельцев бизнеса, достижения Quixtar.com представляют собой собранные воедино достижения многих людей.

3. Техника распространяется по миру. Так же, как колесо, печатный станок, паровой двигатель или печатная машинка, новые техника и технологии постепенно завоевывают позиции на всей планете. По мере распространения Интернет-технологий в следующие несколько десятков лет все больше и больше людей будут выходить в онлайн и участвовать в новом электронном рынке. Quixtar будет там, чтобы предложить им массу возможностей для улучшения их жизни. Сегодня Quixtar охватывает только Северную Америку, но там, где есть Интернет, вскоре появится и Quixtar. В конце концов, это *всемирная* сеть.

4. Разгадка заключается в сети. Quixtar не единожды, а трижды можно считать иллюстрацией этого важного урока из истории нововведений. Quixtar представляет собой *тройную сеть*: объединение сетей компаний и владельцев бизнеса с сетями машин и компьютеров, а также с сетями членов и потребителей. Уникальная мощь Quixtar черпается из ее положения в качестве центрального узла, соединяющего эту тройную сеть.

5. Ключ ко всему — коммерция. История учит нас, что нововведения в коммерции — важнейший фактор в понимании перемен. Новые торговые пути стали катализатором изобретения

колеса и письменности. В основе предпромышленной эры и Ренессанса в Европе, а также промышленной и корпоративной революций лежала коммерческая деятельность. Quixtar.com представляет собой коммерческое нововведение в Интернете, которое окажет глубокое положительное воздействие на миллионы судеб.

6. Революция во всем. По мере того как продолжает развиваться Интернет-революция, Quixtar, ее члены и клиенты и сеть независимых владельцев бизнеса будут в авангарде событий и движений, которые изменяют наше общество в XXI в.

7. Дело не в машине. По сути, Quixtar.com — это не чудеса Интернета, не компьютеры и даже не удобство приобретения товаров в онлайн. Это люди, их семьи, их надежды и мечты о будущем. Иначе говоря, преимущества, предлагаемые Quixtar.com — удобство пользования, разумная стоимость, качественные товары, новые взаимоотношения, — значительно изменяют жизнь к лучшему.

8. Техника порождает технику. Можете быть уверены, команда технического проектирования, создавшая Quixtar, продолжает работать над улучшением и усовершенствованием сайта. Поскольку Quixtar как сайт во Всемирной паутине, деловая платформа и ядро сети представляет собой развивающуюся технологию, мы увидим, как на протяжении грядущих десятилетий она будет возникать в виде еще более впечатляющих собственных версий.

9. Вновь обретенное богатство — часть перемен. Во времена великих перемен, когда появляющиеся техника и технологии сочетаются с новыми способами ведения бизнеса, люди становятся богаче. Вы помните пример семейства Медичи и их банков в эпоху Ренессанса, а также великих руководителей компаний конца XIX в.? Quixtar более чем любой другой сайт электронной коммерции в Интернете являет собой пример такого урока истории. По мере того как особо одаренные люди будут пользоваться благоприятными возможностями, предлагаемыми Quixtar, будут создаваться невообразимые состояния. Заметьте, некоторые люди, читающие эту книгу в данный момент, однажды сделают свои семьи свободными, создав поток остаточных доходов от компаний, существующих за счет мощи Quixtar.

10. Секретная формула. Quixtar представляет собой новую модель ведения бизнеса, созданную специально для Интернета. В отличие от большинства существующих сегодня сайтов электронной коммерции, ее не следует считать лишь Интернет-версией розничного магазина или интерактивного каталога заказа товаров с доставкой по почте. Quixtar — действительно уникальное

явление. Она воплощает в себе все важные уроки из истории нововведений. Новые способы ведения коммерческой деятельности в сочетании с нарождающимися технологиями представляют собой вехи великих эпох перемен. Как раньше индустриальная и корпоративная революции, Quixtar.com использует новые технологии в коммерческих целях, изменяет способы распространения товаров и услуг. Quixtar уверенно стоит на пороге нового мира Интернета!

ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ О QUIXTAR.COM

Теперь, когда вы прочитали историю создания Quixtar, давайте уделим время для ответов на часто задаваемые вопросы о Quixtar.com.

Что же все-таки представляет собой Quixtar.com?

Quixtar.com — это сайт (место, куда вы можете отправиться) во Всемирной паутине (<http://www.quixtar.com>).

Сайт Quixtar.com был запущен 1 сентября 1999 г. и считается уникальным электронным пунктом назначения, объединившим в единое целое многочисленные Интернет-услуги. Он включает в себя главное, что есть в онлайн-сообществе, — интерактивность и персонализацию, а также доступ к мощному сервису по консолидации заказов.

Что такое услуги по консолидации заказов?

Услуги по консолидации заказов (Order Consolidation Service, или OCS) — это удобный сервис, которым вы можете воспользоваться, чтобы напрямую, посредством Интернета, получить доступ к тысячам разных товаров. Он дает вам возможность покупать вещи, не выходя из дома. OCS — это инструмент, объединяющий все ваши заказы в единую онлайн-сессию, представляя одновременно огромное разнообразие опций, услуг, компаний и товаров в одном центральном месте в Интернете. .

Так, значит, я могу сделать покупки на Quixtar в онлайн-режиме и мне не нужно идти в магазин, если не хочется?

Именно так. Quixtar представляет различные магазины, предлагает огромное число товаров известнейших марок плюс эксклюзивную линию товаров. Quixtar может предложить товары для ухода за домом, косметику, офисные товары и технику, товары для спорта и отдыха, продукты питания и подарки. Помимо этого, Quixtar предоставляет доступ к длинному и постоянно растущему списку партнерских магазинов.

Что такое партнерский магазин?

Это еще одна компания электронной коммерции в Интернете,

партнер Quixtar.com. Из Quixtar.com вы можете по ссылке перейти в эти партнерские магазины и делать покупки там, как если бы вы покупали вещи в одном из собственных торговых отделов Quixtar. Многочисленные партнерские магазины Quixtar предлагают все, от спортивной одежды до бакалейных товаров, от игрушек до ювелирных украшений, от программного обеспечения до энергетических установок.

Quixtar «открыт» постоянно?

Да. Quixtar никогда не закрывается. Вы можете обращаться в службу заказов Quixtra.com двадцать четыре часа в сутки, семь дней в неделю.

Любой ли человек может делать покупки на сайте Quixtar?

Да. Существуют три способа пользования услугами Quixtar: в качестве клиента, члена или НВБ.

Кого называют клиентом Quixtar?

Клиент Quixtar имеет свободный доступ к линии товаров Quixtar и партнерских магазинов, а также к информации, помогающей в решении повседневных проблем, включая советы специалистов по здоровью, экспертов по уходу за домом и консультантов-косметологов.

Должен ли я вступать куда-то, чтобы делать в Quixtar покупки в качестве клиента?

Нет.

Кто такой член Quixtar?

Члены Quixtar пользуются скидками, поощрениями, преимуществами при покупках и персонализированным обслуживанием на Quixtar.com. Помимо этого, за свои многочисленные покупки члены зарабатывают «Qcredits» — кредитные единицы Quixtar, которыми они могут рассчитываться за товары, за частые полеты самолетами или использовать для получения скидок в гостиницах во время поездок и путешествий.

Совершая покупки на сайте Quixtar.com, должен ли я обязательно сделать какой-то минимальный заказ?

Нет.

Должен ли я покупать что-то оптом? Обязан ли я буду, например, купить сразу целую упаковку шампуней?

Нет. Вы можете купить одну бутылочку шампуня, если вам так нравится; все, что пожелаете.

Могу ли я вернуть купленные вещи?

Да. Для этого есть политика гарантированного удовлетворения.

Что такое НВБ?

НВБ означает «независимый владелец бизнеса». Ассоциированные независимые владельцы бизнеса Quixtar

пользуются всеми преимуществами и скидками онлайн-сервиса Quixtar. Помимо этого, НВБ также имеют возможность использовать Quixtar для создания собственного бизнеса.

Как они это делают?

Quixtar предоставляет компенсационный план, стимулирующий каждого НВБ отсылать других людей на сайт Quixtar. Например, когда вы рекомендуете услуги Quixtar.com другим людям и они делают выбор в пользу покупок с сайта, вы получаете часть выручки, образовавшейся благодаря покупкам этих людей.

Вы хотите сказать, что, не выходя из дома, можно зарабатывать, покупая товары на сайте Quixtar.com, а также объясняя другим, как это делается?

Да.

Каким образом Quixtar отслеживает доходы, поступающие от покупок направленных мною покупателей?

Независимые владельцы бизнеса имеют собственные пароли доступа. Компьютер отслеживает всех направленных ими покупателей с помощью этих паролей; таким образом можно получить причитающиеся деньги.

Должны ли люди, которых я направляю на Quixtar.com, регистрироваться как независимые владельцы бизнеса?

Нет. Каждый из них имеет такое же право выбора: заходить на Quixtar.com в качестве клиента, члена или НВБ.

Но я все равно буду получать доход, поскольку я представил их на сайт, верно?

Да.

Допустим, я рекомендовал людям посетить Quixtar.com, это им действительно понравилось и они решили присоединиться к Quixtar в качестве НВБ. Потом они представляют других людей на этот же сайт. Если люди будут продолжать рассказывать другим людям о сайте, существует ли какой-то предел дохода, который я могу получать?

Нет. Это ваш бизнес. Quixtar всего лишь инструмент, которым вы можете пользоваться для создания дохода. Сумма вашей прибыли как НВБ зависит только от вас.

Можно ли сказать, что Quixtar по сути — это гигантский онлайн-торговый пассаж?

Нет. Существует бесчисленное множество онлайн-пассажей. Quixtar — не пассаж. Ввиду персонифицированного обслуживания и разносторонней универсальности, сайт Quixtar проще определить как «персональный торговый портал». Quixtar.com значительно больше, чем просто пассаж, и представляет собой первый образец трехцифровой электронной коммерции.

Что такое трехцифровая электронная коммерция?

Это термин, который используется для описания модели ведения бизнеса Quixtar. Это понятие включает в себя три основных компонента: электронную коммерцию на базе Интернета, членские преимущества и благоприятные возможности по владению бизнесом с помощью программы НВБ компании Quixtar. Трехцифровая электронная коммерция — это то, что выделяет Quixtar из ряда других предприятий электронной коммерции.

РАЗГОВОР С ТИМОМ ФОУЛИ

Тим Фоули был прославленным крайним защитником в команде Miami Dolphins. Оставив профессиональный спорт, он многие годы проработал диктором спортивных новостей. Тим и его жена Кони, будучи руководителями разбросанной по всему земному шару команды независимых владельцев бизнеса, являются одними из наиболее уважаемых, известных и опытных предпринимателей Quixtar.

ВОПРОС. Мне кажется, что один из величайших плюсов, присущих Quixtar, — это акцент на сближение людей.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ ГЛУБОКО ЛИЧНЫЙ АСПЕКТ

Даже при всех новых Интернет-технологиях Quixtar придает огромное значение личным встречам людей, не в чатах во Всемирной паутине, а лицом к лицу.

ОТВЕТ. Данная часть бизнеса очень важна для всего дела. Глубоко личный аспект — одна из отличительных черт Quixtar. Знаете, многие считают, что они могут выйти в онлайн, разговаривать с людьми только через Интернет, и собираются заработать таким образом миллионы долларов — без какого-либо человеческого взаимодействия и прямого общения. Но деловая модель организации бизнеса Quixtar работает иначе.

Люди стремятся к общению, и им импонирует ваше участие. Я думаю, мы скроены так, чтобы оказывать друг другу услуги, и мы чувствуем себя лучше, когда помогаем людям. Таково исходное условие нашей жизни. Quixtar базируется на этой идее: на встречах с людьми, разговорах, с тем чтобы лучше с ними познакомиться. Это вовсе не сидение в одиночку дома со своим компьютером. Интернет — всего лишь инструмент, который мы используем для построения взаимоотношений. И все зависит от позиции людей.

ВОПРОС. Давайте поговорим о платформах развития, которые предоставляют независимым владельцам бизнеса компании Quixtar информацию, необходимую для построения собственного бизнеса.

ОТВЕТ. Когда вы начинаете работать с Quixtar, вы сразу сталкиваетесь с двумя проблемами. Первая заключается в том, что вы никогда раньше этим не занимались. Вы просто не знаете, что вам надо делать. Это что-то новое. Некоторые могут испугаться. Вторая проблема состоит в том, что как независимый владелец бизнеса вы собираетесь создать команду, но кто будет обучать новых НВБ, присоединившихся к вашей группе? Как сохранить знание без искажений? Информация, передаваемая от одного человека другому, каждый раз будет немного изменяться. Поэтому нужен механизм, позволяющий передавать неискаженную, проверенную информацию.

Большинство тех, кто желают стать независимыми владельцами бизнеса компании Quixtar, страшно загруженные и весьма практичные люди. И они ищут способ, как, продолжая упорно работать, иметь большую свободу и получать большой доход. Эти люди хотят видеть, что их труд приносит плоды им и их семьям, а не владельцам компаний, на которые они работают. Это очень занятые люди. Программы развития, к которым они имеют доступ в качестве НВБ, — это механизм, используемый Quixtar для регулярной передачи руководящих указаний и тренинга.

Мы все зациклены, нам не хватает времени. Каждый день волны жизни ударяются о берег наших эмоций, и порой нас просто смывает и уносит, если у нас нет генерального направления движения. Такое направление дают наши аудиопрограммы, книги и семинары. Они являются источником позитивной, вдохновляющей информации. Вы знаете, очень часто жизнь не балует людей и окружающая среда не оказывает на них стимулирующего влияния. Наши программы позволяют людям приподнять голову и вдохнуть свежий воздух перемен.

ВОПРОС. *Тим, вы были одним из членов комитета, состоявшего из восьми человек, который содействовал созданию Quixtar. Какие мысли были положены в основу этого решения?*

ОТВЕТ. В общем-то все сводилось к тому, чтобы стать более открытыми, и к желанию перемен. Быть всегда первым не получится, если ты постоянно остаешься таким же, как и был. Вам надо взглянуть на свой бизнес и спросить себя: «А как мы можем сделать это лучше?» И затем надо немедленно начать действовать, ибо другие тоже задумываются над этим вопросом. Нельзя просто сидеть сложа руки.

Бизнес очень похож на начало футбольного сезона: вы должны выйти на поле и начать все с начала, начать с нуля. Вы должны быть готовы начать сызнова. Вы не можете почить на лаврах прошлого сезона. Вы должны неустанно стремиться к успеху и созидать: ведь другие тоже упорно работают, чтобы стать лучше. Те же, кто стоит на месте и не желает обновляться, обречены — их компании умрут.

ВОПРОС. *То есть вы считаете, что необходимо отслеживать основные направления развития и делать соответствующие шаги в*

этом направлении, я верно понял?

ОТВЕТ. Верно. Вы должны двигаться впереди волны. И надо признать, что порой трудно принять изменения, особенно если в чем-то вы уже добились успеха. Когда вы в течение некоторого времени делали одно и то же и все шло нормально, крайне трудно признать, что вам надо самосовершенствоваться. Но это должно произойти. Если вы хотите, чтобы ваш бизнес существовал на протяжении длительного времени, вы должны привыкнуть меняться. Я такой же, как и все, но я уверен, надо двигаться вперед, зная, что происходит с Интернетом, и использовать любые имеющиеся у нас преимущества.

ВОПРОС. *Существует достаточно много крупных компаний электронной коммерции, появляющихся вновь и уже работающих в Интернете, и масса торговых сайтов. Как вы думаете, каким образом можно сопоставить их с Quixtar?*

ОТВЕТ. Знаете ли, Quixtar уникален во многих отношениях благодаря глубоко личному аспекту. Я не вижу другой компании, которая сближала бы людей так, как это делаем мы. Мы создаем не виртуальные, воображаемые, а реальные сообщества, где люди могут на деле познакомиться друг с другом.

Существует масса больших компаний электронной коммерции, и предприниматели, идущие на риск, мчатся наперегонки, чтобы вбухать в них свои деньги. Но прибыль от этого они не получают. Как долго инвесторы собираются позволять компаниям терять деньги, уповая на будущее? Я этого не понимаю. То, что дает Quixtar, — это доход и перспектива.

ВОПРОС. *До того как Quixtar открыла свои двери, единственно ценное, что компании электронной коммерции могли предложить потребителям, — это, похоже, только низкие цены.*

ОТВЕТ. Правильно, правильно. Так оно и было. Только подумайте, зачем мне покупать у Amazon.com? Потому что у них самые низкие цены? Но если они повысятся, закончится и моя верность Amazon. Я пойду и куплю у любого, кто предложит меньшую цену. И это все, что всякие Интернет-компании и масса других компаний могли до сих пор предложить. Низкая цена у одного, низкая цена у другого и у еще одного. И вы мечетесь в поисках самой низкой. Грандиозно! И это ценность?

С Quixtar мы не собираемся играть с людьми в подобные игры. У нас есть собственное понимание того, что такое ценность. Ценность — это реальное удобство, это уникальные качественные товары, улучшающие вашу жизнь, это известные, зарекомендовавшие себя торговые марки и лучшее обслуживание клиентов. И еще ценность заключается в построении, твердых, надежных взаимоотношений между людьми. Но более всего ценно то, что вам предоставляется возможность принести пользу себе и своей семье и претворить в жизнь самые сокровенные мечты.

Более всего ценно, что вам предоставляется возможность принесть и пользу себе и своей семье и претворить в жизнь самые сокровенные мечты.

В конце концов, всем этим онлайн-компаниям, если они хотят процветать в течение длительного времени, придется последовать нашему примеру и предложить какие-то реальные выгоды, помимо низких цен и всяких уловок. Иначе они

останутся без прибыли. А фирмы, не приносящие дохода, теряющие ежегодно сотни миллионов долларов, лишаются милости инвесторов. И разоряются. Нашим конкурентам придется привнести истинные ценности в свой бизнес, если они хотят, чтобы люди оставались им верны.

РАЗГОВОР С ДЖИМОМ ДОРИАНОМ

Джим Дорнан, бывший авиационный инженер, является одним из наиболее прогрессивных деловых руководителей Quixtar. Он постоянный член Комитета директоров Ассоциации независимых владельцев бизнеса, принимал участие в планировании Quixtar. Джим и его жена Нэнси признаны в Quixtar в числе лучших.

ВОПРОС. *Джим, что, по-вашему, в Quixtar можно считать квантовым скачком вперед в бизнесе?*

ОТВЕТ. Я недавно прочел, что из каждого доллара, потраченного потребителями в Интернете, до 60 центов направляется на маркетинг и рекламу. Это поразительно, почти две трети из каждого доллара тратятся не на что иное, как на привлечение взгляда. Раньше от 60 до 80 центов с каждого доллара тратилось на различных посредников: оптовых торговцев, брокеров, розничных торговцев, а также на накладные расходы. На рекламу приходилось максимум 5 или 10 центов. Сегодня реклама превратилась в самую крупную статью расходов, ведь вам надо как-то подтолкнуть потребителя найти ваш сайт в Сети. При современном объеме Интернета это не так уж просто. Даже если покупатели вас найдут, кто сможет поручиться, что они снова вернуться к вам? Возможно, Интернет и более удобен для потребителя, но там вовсе не так уж легко хорошо заработать, ибо реклама съедает деньги, сэкономленные на посреднике.

И здесь появляемся мы. Да, у нас очень удобно, у нас великолепное обслуживание и масса товаров известнейших марок. Но мы делаем свою рекламу устно. Мы не выбрасываем две трети каждого доллара на бурду, слепленную какой-нибудь рекламной фирмой. Мы берем эти деньги и направляем их на компенсационные выплаты нашим НВБ за их устные ссылки. Это великолепный план. Он дает нам право собственности и долю в предприятии. Мы не просто

клиенты. Мы партнеры. Возможно, электронная коммерция представляет новую экономику. Но Quixtar сообщает нам о приходе следующей фазы электронной коммерции.

ВОПРОС. И что, семьи Де Вое и Ван Андель соглашаются разделить это богатство с каждым НВБ?

ОТВЕТ. Совершенно верно. Именно так работает весь план. Мы не только объединены в сеть личностных взаимоотношений, но и связаны друг с другом экономическими узами. Мы делаем покупки из дома через Интернет, потому что это разумно с экономической точки зрения. Это удобно и позволяет нам сэкономить деньги. Но мы также делаем покупки в Quixtar из-за существующего компенсационного плана. Это единственная в своем роде деловая возможность. Остановитесь и задумайтесь над этим, вам платят за то, что вы делаете покупки из дома через Интернет, и за то, что вы рассказываете своим друзьям о таком сервисе. Все действительно так просто. Это выдающийся план маркетинга.

ВОПРОС. И он работает, потому что зиждется на энергии индивидуальных предпринимателей.

ОТВЕТ. Вы точно ухватили идею. Я рассматриваю Quixtar как двигатель, как инструмент, позволяющий многим пользоваться своими преимуществами и плюсами, ускоряющий, упрощающий и улучшающий бизнес во многих отношениях. Интернет устраняет множество неудобств. Исчезает необходимость обработки заказов, пополнения запасов товаров на полках магазина, получения платежей и прочих малоэффективных и отнимающих время операций. Интернет-технологии — ускоритель и катализатор бизнеса.

Но поддерживается все это работой команды независимых владельцев бизнеса. Прямо сейчас эти люди рассказывают кому-то о том, что такое Интернет, электронная коммерция и Quixtar. Они открывают другим двери в XXI в. Это так волнительно! И это ключ ко всему проекту: люди, разговаривающие друг с другом, связывающиеся со своими соседями, друзьями и их семьями, разъясняющие преимущества, которые несет Интернет-революция.

ВОПРОС. А различные платформы развития, к которым имеют доступ НВБ, это тоже двигатели их бизнеса?

ОТВЕТ. Совершенно верно. Ни в какой другой деловой среде вы не найдете такого человеческого сообщества и такой слаженной командной работы. Мы не расплетаемся и не занимаемся пустой болтовней. Наш успех всецело зависит от чувства общности и взаимной поддержки присутствующих во всем, что мы делаем. Они

Мы не занимаемся лишь организационной работой и не ведем пустые разговоры. Наш успех всецело зависит от чувства общности и взаимной поддержки. Это касается всего, что мы делаем.

присутствуют и тогда, когда кто-то впервые попадает на сайт Quixtar, и тогда, когда он впервые приступает к развитию собственного бизнеса. Наши партнеры не одиноки, с ними всегда рядом команда, поддерживающая их. Иначе наши компании не смогли бы работать. Это модель ведения бизнеса в Сети, и все связаны друг с другом сетью поддержки и обучения. Но поддержка, сообщество и построение команды не приходят с совершением покупок из дома через Интернет. Они приходят через программы развития и обучения, к которым подключен каждый из нас.

Мы предоставляем людям возможность иметь собственную компанию. Это абсолютно свежая идея, это Интернет, это электронная коммерция, это будущее. Это самые современные технологии. У нас имеется исключительный электронный портал Quixtar с длинным списком преимуществ. Но ваш успех зависит не от того, насколько хорошо вы владеете мышкой или передвигаетесь в Сети. Ваш успех основывается на том, как хорошо вы научились строить взаимоотношения с людьми в личном общении с ними. Он основывается на вашем желании развивать навыки других. В компьютерном веке при использовании модели ведения бизнеса Quixtar чем лучше навыки ваших коллег, чем с большим количеством людей вы завяжете взаимоотношения, тем богаче вы можете стать.

Мы неплохо себя чувствовали и с нашей традиционной моделью ведения бизнеса. Но Интернет сделал нас еще лучше. Модель электронной коммерции дает нам все новейшие преимущества. И мы улучшаем электронную коммерцию, потому что мы нашли способ сделать сайт невероятно притягательным и прибыльным. Мы уже делаем то, чего другие парни в сети только стремятся хоть как-то достичь.

ВОПРОС. Еще одним совершенно уникальным элементом Quixtar следует считать наличие товаров известнейших марок, которые люди не могут купить больше нигде.

ОТВЕТ. Это именно так. У нас есть основные торговые отделы: «Мой дом», «Мое здоровье», «Я и «горячие» покупки», предлагающие эксклюзивные товары, отсутствующие и где-либо еще в Интернете, и в обычных магазинах. Сайт Quixtar — единственное место, где вы можете их купить. Это огромный плюс, когда дело доходит до понимания имеющихся у нас преимуществ. Возьмем, например, самые продаваемые в мире витамины и пищевые добавки фирмы Nutrilite. В Интернете получить их можно только на Quixtar.

Большая часть сайтов электронной коммерции в Интернете продают товары других товарных линий. Вы знаете их, это сайты типа пассажей, в действительности же они — не более чем достаточно сложные доски объявлений. Они изошряются для привлечения внимания пользователей и затем продают рекламу. Именно так они и делают деньги.

Но только не Quixtar. Люди, покупающие товары на этом сайте, рекламируют их устно. Таким образом семьи Де Вое и Ван Андель могут сконцентрироваться на предложении высококачественных эксклюзивных товаров известных производителей. Эта эксклюзивная линия — один из ключей к успеху Quixtar.

ГЛАВА 6

СИНЕРГИЯ ГЛУБОКО ЛИЧНОГО МАРКЕТИНГА И ЕЩЕ ДВАДЦАТЬ ПРИЧИН, ПОЧЕМУ QUIXTAR.COM ОЗНАЧАЕТ УСПЕХ

Порой, когда я борюсь с писательским ступором, а иногда это происходит в нашем доме, моя жена Элисон летит на выручку, как супергерой. «Забудь все, что ты хотел написать, — говорит она спокойно. — Очисти свое сознание. А теперь сконцентрируйся на одном слове, всего лишь одном слове, наилучшим образом описывающим то, что ты хочешь сказать своим читателям. Думай какое-то время только об этом слове. Повтори это слово несколько раз самому себе. Скоро это слово поведет тебя к другим словам, и они начнут выстраиваться в строки, и очень скоро ты снова помчишься вперед». Срабатывает всегда, как магическая формула. Благослови Господь моего супергероя.

В один из моментов, работая над этой книгой, я оказался именно в такой ситуации, подбирая слова, чтобы описать идею, которую я никак не мог выразить. Итак, Элисон стала меня провоцировать. Я никогда не забуду этот момент. Мы сидели на переднем крыльце дома, глядя как наш кот Джек носится по лужайке. Я говорил о том, как мне не удастся найти подходящие слова, чтобы кое-что объяснить, и Элисон посмотрела на меня в упор и спросила: «А каким одним словом можно охарактеризовать Quixtar?»

«Хмм... Quixtar всего одним словом?» Я начал с первого, что стало приходить в голову: электронная коммерция, совокупность, ценность, благоприятная возможность, удобство, потенциал, передовой и прогрессирующий, многосторонний, класс! Но ни одно из этих слов на деле не выражало всю многогранность Quixtar. И потом, немного спустя, меня осенило: одно слово, идеально характеризующее Quixtar, — это *синергия*.

Если говорить точнее, то слово «синергия» означает «делать работу вместе». Синергия предполагает, что различные агентства, компании или люди действуют сообща, получая результат, намного превосходящий сумму затраченных усилий. Синергия подразумевает совокупность действий и достижений. Quixtar — это синергический, высокотехнологичный, глубоко личный процесс, построенный на множестве взаимовыгодных отношений. Чем больше я об этом думал,

тем больше осознавал, что синергия — это ключ к пониманию Quixtar, поистине исключительной модели ведения бизнеса.

В этой главе мы рассмотрим, что же на деле обеспечивает работу Quixtar как компании, как благоприятной возможности и как

одновременно онлайн- и офлайн-сообщества. Мы начнем с синергии, которая лежит в основе всего предприятия, после чего укажем еще двадцать причин, почему Quixtar.com означает успех.

«Синергия» означает «делать работу вместе». Она предполагает, что различные агентства, компании или люди действуют сообща, получая результат, намного превосходящий сумму затраченных усилий.

ПОНИМАНИЕ СИНЕРГИИ QUIXTAR

Синергия Quixtar основывается на непрекращающемся процессе создания многочисленных союзов. Во-первых, существует совокупность партнерских компаний, производителей и складов, которые предоставляют товары, услуги и информацию для распространения через сайт Quixtar.com.

Во-вторых, громадная инфраструктура консолидирует заказы, обеспечивает направление всех товаров туда, куда они должны попасть, и постоянно поддерживает высокий уровень обслуживания. В-третьих, существуют технические команды, которые строят, обслуживают и постоянно модернизируют сайт Quixtar.com. И в-четвертых, есть сеть миллионов независимых владельцев бизнеса, членов компаний, клиентов и блуждающих по Сети, которые ежедневно связываются с Quixtar.com.

...одно слово, идеально характеризующее Quixtar; - это «синергия».

Именно в этой последней категории наиболее четко проявляется впечатляющая синергия Quixtar, особенно в среде сетей независимых владельцев бизнеса и руководителей компаний. Благодаря этим людям, *работающим вместе* над достижением личных и общих целей, Quixtar представляет собой настоящее чудо Интернет-революции.

Quixtar.com — это впечатляющий сайт в Паутине, но он никогда бы не достиг того успеха на ниве электронной коммерции, который мы наблюдаем сегодня, без этих организаций и команд руководителей компании.

Эти предприниматели сделали Quixtar неотъемлемой частью своей жизни и делятся ее благами с другими. Демонстрируя синергию на деле, Quixtar.com во многом обязана своим успехом их упорной

работе. И наоборот, они могут частично отнести свои личные достижения на счет тех возможностей, которые им предоставляет Quixtar.

В традиционном сетевом бизнесе XX в. выездные дистрибьюторы рекрутировали и спонсировали людей, занимавшихся непосредственно торговлей, продавая им товары для личного пользования и для продажи другим. В модели Quixtar не существует дистрибьюторов и выездов, а рекрутирование становится вчерашним днем.

Поскольку люди делают покупки из дома через Интернет, товары и услуги направляются напрямую каждому покупателю, связавшемуся с Quixtar.com, — будь то НВБ, член или клиент. При этом нет необходимости в личном распространении товаров, «хранящихся в гараже», нет никакого «подвоза товара», багажника, забитого товарами, которые вы должны привезти кому-то на другой конец города. И как результат этого — никаких дистрибьюторов.

Как мне сказал один из руководителей Quixtar: «Я более не распространяю продукты. Это старая модель. С Quixtar люди имеют самостоятельный доступ к товарам через Интернет, могут заказать, что им хочется, и товар будет отправлен им напрямую с доставкой на дом. Мне не нужно везти им зубную пасту или машинное масло. Все это за меня делает Quixtar. Теперь я свободен, чтобы сосредоточиться на действительно важных вещах — на построении взаимоотношений с людьми».

Модель Quixtar также положила конец концепции «выездных» дистрибьюторов. Это понятие — пережиток тех дней, когда компания посылала своих коммивояжеров по стране рекламировать товары. Что до Quixtar, то здесь не существует команды представителей или коммивояжеров. Вместо этого есть сеть независимых владельцев бизнеса, извлекающих пользу из различных платформ развития и согласившихся стать партнерами Quixtar на основе взаимовыгодного договора.

В этой новой синергии все элементы одинаково важны. Нет «компании на вершине холма», отправляющей свою «армию коммивояжеров» в этот мир. Вместо этого есть сеть независимых компаний, каждая из которых стоит на вершине собственного холма. Модель Quixtar вносит новаторский элемент равенства, поднимающий рынок маркетинга, основанного на ссылках, на новый уровень. Действительно, получив гибкость трехцифровой электронной коммерции, маркетинг на основе ссылок стал частью целого уравнения Quixtar.

Вместо «рекрутирующих» дистрибьюторов — еще одного пережитка периода многоуровневого маркетинга — успех Quixtar.com зиждется на трех движущих силах трехцифровой электронной коммерции.

1. Электронная коммерция на основе Интернета.
2. Членские преимущества — возможность делать эксклюзивные покупки.
3. Возможности, предоставляемые НВБ.

На место старых методов рекрутирования приходят честные личные рекомендации, обмен информацией и передаваемые друг другу ссылки. И это крайне важный момент, который многие люди, незнакомые с новой моделью ведения бизнеса Quixtar, могут пропустить. При наличии многочисленных форм участия есть множество способов извлекать выгоду из персонального торгового портала на Quixtar.com, помимо простой регистрации в качестве независимого владельца бизнеса. Широкий спектр трехцифровой электронной коммерции открывает новые возможности, которые значительно перекрывают возможности старой маркетинговой стратегии, основывавшейся на ссылках.

Один из независимых владельцев бизнеса описал это мне следующим образом: «В соответствии со старой моделью я бы передал людям каталоги, затем отправился к ним, чтобы попытаться записать их в компанию. А это было совсем не просто. Некоторые оставляли подобную работу, потому что не хотели выделяться. Но Quixtar — это широчайшая свобода выбора. Здесь все совершенно иначе. Вам все равно придется работать, не поймите меня неправильно, но по-другому.

Когда я начинаю рассказывать кому-то о Quixtar.com, я могу дать людям полнейшую свободу выбора. Цель заключается в том, чтобы описать все преимущества, которые предлагает Quixtar, — покупки из дома через Интернет, суперсделки, отличнейшие товары, доставка на дом, льготы для членов, персонализированное обслуживание, даже возможность стать НВБ. Но как вы будете извлекать пользу из всего этого, зависит от вас. Моя работа заключается лишь в том, чтобы раскрыть перед вами все разнообразие предоставляемого вам выбора. Я встречаюсь с людьми не для того, чтобы уговорить их на что-то, а для того, чтобы показать им самое последнее достижение электронной коммерции и набросать разные способы, как они могут извлекать из этого прибыль».

Трехцифровая электронная коммерция на треть представляет собой высокие технологии и на две трети — глубоко личный подход. Это одна часть электронной Интернет-коммерции в сочетании с двумя частями личного, интересного общения. Именно формула трехцифровой электронной коммерции позволила сделать подход, практикуемый Quixtar в новой экономике, действительно уникальным и действенным.

Личные спонсоры, помогающие руководить регистрационным процессом клиентов, членов и НВБ, работают как ключевые партнеры,

помогающие развитию, и как консультанты для всех новичков в Сети. Каждый партнер по индивидуальному развитию, служащий в качестве мостика общения, играет крайне важную роль в жизнеспособности Сети. Общение, поддержка и обучение — вот та триада, от которой зависит синергия независимых владельцев бизнеса.

Трехцифровая электронная коммерция на треть представляет собой высокие технологии и на две трети — глубоко личный подход. Это одна часть электронной Интернет-коммерции в сочетании с двумя частями личного, интересного общения. Именно формула трехцифровой электронной коммерции позволила сделать подход, практикуемый Quixtar в новой экономике, действительно уникальным и действенным.

Еще одно важное замечание: модель сетевого бизнеса XX в. предполагала, что тот или иной человек состоит в Amway. Но при наличии стратегии Quixtar.com нельзя сказать о независимом владельце бизнеса, что он где-то состоит. Об НВБ нельзя сказать, что он состоит в Quixtar, поскольку Quixtar.com — это персональный торговый портал во Всемирной паутине. Или, говоря иначе, мы не думаем о новом франчайзере компании McDonald's как о работающем в McDonald's. Точно так же говорить о том, что НВБ работает в Quixtar, абсолютно бессмысленно.

«Первое, что мы делаем, — это предоставляем человеку возможности, — говорит предприниматель и широко известный руководитель Quixtar Джоди Виктор, — воспользоваться совершенно уникальной системой онлайн-консолидации заказов, каковой считается Quixtar. Вы можете сами войти в дело, стать независимым владельцем бизнеса, и вы получите всю *мощь и поддержку* Quixtar.com. Quixtar — не компания. Quixtar — это величественный, единственный в своем роде сайт в Интернете. Но это не бизнес. Это цифровой электронный двигатель, который *приводит в движение* ваш бизнес».

В большой мере синергия Quixtar определяется и формируется рядом платформ развития НВБ. Каждая платформа развития создается и предоставляется организацией, объединяющей руководителей компании Quixtar. Независимые владельцы бизнеса пользуются платформами развития для построения собственных трехцифровых электронных маркетинговых команд.

Для компаний, ассоциированных с Quixtar, платформы развития НВБ — это формула достижения успеха.

Каждая платформа состоит из нескольких программ, предоставляющих информацию, которая может потребоваться НВБ

для построения собственных компаний. Эти обучающие программы включают в себя персонифицированные инструкции, аудиофайлы, профессиональные заметки и семинары по электронной коммерции.

Платформа развития НВБ подобна операционной системе, схожей с Windows компании Microsoft. Если вы откроете Windows, то заметите, что в ней содержится масса разных компьютерных программ, которыми вы можете пользоваться, таких, как Word, PowerPoint, Excel или Access. Все эти отдельные программы включены в платформу Windows. Платформа связывает их в один удобный пакет.

Аналогичным образом работают платформы развития для независимых владельцев бизнеса, только вместо обучения пользованию компьютером они помогают людям строить бизнес. Платформа развития НВБ объединяет в себе все образовательные программы и стратегии, необходимые независимым владельцам бизнеса для создания успешных компаний в Паутине.

Платформа развития НВБ — мультимедийный инструмент, предлагающий образовательные программы и в онлайн, и в офлайне. Каждая организация руководителей Quixtar также размещает порталы в Интернете — сайты во Всемирной паутине, служащие местами сбора для сообществ. Независимые владельцы бизнеса пользуются этими порталами, чтобы постоянно быть на связи и в контакте друг с другом в онлайн, для выхода на сайт Quixtar.com, чтобы постоянно быть в курсе последней информации, имеющейся в программах.

Вовсе не обязательно, что глубоко личный аспект Quixtar — одно из основных качеств, отличающих ее от всех прочих сайтов электронной коммерции, — идет от самого сайта Quixtar.com. Этот глубоко личный аспект скорее результат работы платформ развития НВБ. Именно индивидуализация делает маркетинговую синергию такой действенной.

ЕЩЕ ДВАДЦАТЬ ПРИЧИН, ПОЧЕМУ QUIXTAR.COM ОЗНАЧАЕТ УСПЕХ

Синергию глубоко личного маркетинга, коренящуюся в движущих силах платформ развития НВБ, можно считать первоочередной причиной того, почему Quixtar.com обещает стать одним из наиболее преуспевающих предприятий, возникших в ходе и благодаря Интернет-революции. Но существует также множество других важных факторов, которые способствуют процветанию Quixtar. Давайте рассмотрим их подробнее.

1. УМЕНИЕ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ТЕНДЕНЦИЯМИ РАЗВИТИЯ

Один из ключевых факторов, приведших фирму McDonald's на вершину ресторанного бизнеса и франчайзинга, — способность не бояться перемен. Это необходимое условие процветания и роста делового предприятия. Предприниматели и компании, лучше других умеющие предвидеть, предугадать и быстро воспользоваться тенденциями развития культуры и экономики, добиваются успеха. Модель Quixtar.com идеально подходит для того, чтобы получать прибыль в сфере четырех новейших тенденций в экономике, развивающихся с головокружительной быстротой.

Первая — это бум в области продаж компьютеров. По мере снижения цен на компьютерные системы и программное обеспечение и увеличения быстродействия и возможностей самих компьютеров их продажи, по подсчетам аналитиков, только в 1999 г. выросли до 100 миллионов штук. Похоже, что в последующие годы их будет продано еще больше. Пройдет не так много времени, и люди станут покупать больше компьютеров, чем телевизоров. Персональный компьютер быстро становится привычным предметом домашнего обихода, как плита или холодильник.

Вторая тенденция состоит в росте пользования Интернетом. К 2020 г. предположительно более миллиарда людей начнут выходить в онлайн и будет создано свыше 100 миллионов сайтов. Интернет станет играть значительную роль в повседневной жизни. Пока я пишу эту книгу, на тренажерах для занятий спортом, на площадках для отдыха на шоссе, в автомобилях, в ресторанах и на заправочных станциях устанавливаются компьютеры для доступа в Интернет.

Третья тенденция, из которой Quixtar, бесспорно, извлечет выгоду, — это рост онлайн-покупок. Их объем, согласно прогнозам, вырастет с 8 миллиардов долларов США в 1999 г. до более чем 100 миллиардов долларов в 2003 г. Означает ли это, что в один прекрасный день все розничные магазины закроются? Возможно, нет. Но некоторые из них, наверное около трети, могут закрыться. Остальные, вероятнее всего, заменят обычные кассовые аппараты компьютерами с доступом в Паутину, где и будут совершаться покупки. Затем товары будут доставлены покупателю на дом. Конечно же, магазины сохранятся. Но их форма и деятельность претерпят изменения, потому что почти все товары, ради которых мы сегодня выходим из дома, однажды станут доступными в онлайн.

Четвертое направление в новой экономике, которым пользуется Quixtar, — это резкий рост числа домашних компаний. Количество людей, работающих дома, подскочило с 4 миллионов в 1990 г. до почти 16 миллионов к 2000 г. В статье июньского номера журнала «American Demographics» в 1999 г. говорилось: «Теперь, когда средства

телекоммуникации охватили весь мир, а люди регистрируют ежегодно около 2 миллионов домашних компаний, когда техника и технологии преобразуют жилища в телекоммуникационные центры не только в Америке, но и на всем земном шаре, домашний бизнес становится большим бизнесом. И ожидается, что в новом тысячелетии он станет еще больше».

Quixtar подросла как раз вовремя со своим безбумажным, персонифицированным, постоянно обновляемым «виртуальным офисом», которым пользуется любой из ее независимых владельцев бизнеса. Интернет-революция возвещает приход новой эры цифровых домашних отраслей. Мы получим возможность работать дома, как люди делали это до промышленной и корпоративной революций.

2. ДЕЗИНТЕРМЕДИЦИЯ

С начала XIX в. промышленная революция изменила способ распространения товаров среди потребителей, заменив домашнюю экономику мастеров сетями региональных торговцев и магазинов. Примерно через сто лет после этого корпоративная революция заменила торговые сети странствующими коммивояжерами, каталогами заказа товаров по почте и магазинами, работающими на основе франшизы. Сейчас Интернет-революция вновь меняет способ распространения товаров.

Побочный продукт роста онлайн-покупок, дезинтермедияция, высвобождение от посредника, стало одним из новомодных словечек электронной коммерции. В своей книге «Business @ The Speed of Thought», вышедшей в 1999 г., президент компании Microsoft Билл Гейтс описывает это так: «Теперь, когда клиенты могут напрямую контактировать с производителями и теми, кто предоставляет услуги, добавочная стоимость, появляющаяся в простом процессе передачи товаров или информации, крайне мала. Различные комментаторы уже предсказали «кончину посредника». Можно с уверенностью заявить, что ценность комиссионера, стоящего в середине процесса передачи, быстро стремится к нулю... Если вы посредник, то Интернет, обещающий как более низкие цены, так и более быстрое обслуживание, может дезинтермедировать вас, упразднить вашу роль помощника в совершении сделок между производителем и потребителем».

Уже на протяжении десятилетий семьи Де Вое и Ван Андель и их деловые партнеры по бизнесу пропагандировали дезинтермедияцию в своей торговле, организованной по принципу компания — потребитель, строя свои сети обслуживаемых на дому покупателей и дистрибьюторов. С помощью Quixtar.com они подняли эту формулу и опыт на новый, высокотехнологичный уровень. Заменив посредников своим персональным торговым порталом, потребитель пожинает все плоды и преимущества, которые ему может

дать дезинтермедиація.

Деньги, обычно уходящие посредникам и брокерам-оптовикам, теперь остаются у членов компании через систему скидок и специальных предложений и у НВБ через стимулирующую программу ссылок.

3. НОВАЯ ТЕХНИКА / НОВАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА

Вы помните «секретную формулу», которая сделала промышленную и корпоративную революции такими мощными двигателями перемен? Она заключалась в следующем: нарождавшиеся технологии и техника переплелись с новыми методами ведения бизнеса. Мы видели это на примере системы фабрик Аркрайта. Мы наблюдали это на примере пирамидальной бюрократической структуры корпорации, которая использовалась в сочетании с новой офисной техникой. И в настоящее время мы свидетели такого же процесса, происходящего в ходе Интернет-революции по мере того, как предприниматели изучают возможности делать деньги в онлайн-мире.

Для электронной коммерции был разработан целый ряд моделей построения бизнеса. В качестве примера можно привести книжный магазин цифрового века компьютеров компании Amazon.com, успех компании Ebay с ее постоянными аукционами, чрезвычайный успех Yahoo как портала и кибер-узла, или величественные и общепризнанные достижения AOL как виртуального сообщества. Прибавьте к этому растущий список новых моделей ведения бизнеса высокотехнологичной, глубоко личной трехцифровой коммерции компании Quixtar.com.

Сима Уильямс — аналитик потребительского отдела по исследованию электронной коммерции из Forrester Research. Я спросил ее, что она думает о модели ведения бизнеса Quixtar. «Quixtar — это потрясающая идея, — ответила она. — Это именно то, что нужно и тогда, когда нужно. Quixtar берет стандартную офлайновую модель ведения бизнеса, приспособливает ее к Интернету и в результате создает нечто новое. И что действительно работает на них, это то обстоятельство, что онлайн-среда представляется идеальной для того, что они делают».

4. ТОВАРЫ QUIXTAR

Одна из основ будущего онлайн-торговли заключается в способности сайта предложить разнообразный круг товаров. Естественно, вы можете загребать немалые деньги, продавая книги, это доказано на примере Amazon.com, но сейчас Amazon предлагает игрушки, одежду, компьютеры и многое другое. Привыкая делать покупки в Интернете, люди будут искать такое место, где они одновременно смогут приобрести любые товары.

Кому захочется пойти на один сайт, чтобы купить кашу для завтрака, на другой, чтобы купить носки, на третий — за бумажными полотенцами, а потом еще на один, чтобы купить собачий корм, совершая при этом каждый раз переводы платежей и каждый раз по-разному оплачивая доставку?

Как объединенная служба заказов, Quixtar.com представляет собой персональный торговый портал, где можно сделать все необходимые покупки. Походы за покупками на разные сайты становятся вчерашним днем.

Дэвид Рац — глава компании Kurt Salmon Associates, одной из крупнейших фирм по управленческому консалтингу, обслуживающей клиентов, работающих в области розничной торговли и производства потребительских товаров. «То, с чем мы сейчас сталкиваемся, это изменение покупательских привычек, — объяснил он во время интервью. — И в течение последующих лет эта тенденция будет неуклонно расти. Сегодня, если мне нужно что-то купить, я захожу в аптеку или бакалейный магазин, расположенные по соседству. Но в завтрашнем мире, мире Quixtar, совершенно обыденным станет процесс вхождения в сеть и заказа всех этих товаров с последующей доставкой на дом. Модель Quixtar обладает необыкновенным потенциалом».

5. СЕМЬИ ДЕ ВОЕ И ВАН АНДЕЛЬ

Одним из ценнейших активов Quixtar можно считать поддержку со стороны семей основателей данной компании. Семьи Де Вое и Ван Андель постоянно котируются в числе самых богатых семейств Америки. Они предоставляют значительную финансовую поддержку проекту Quixtar. Все руководители, имеющие отношение к Quixtar, с которыми я беседовал в ходе написания этой книги, отмечали, насколько им повезло, что они стали партнерами этих двух семей.

Они не только обладают капиталом, который гарантирует, что Quixtar.com займет первое по значимости место в киберпространстве, но и имеют за плечами опыт феноменального делового успеха двух поколений. Как сказал мне один из руководителей Quixtar: «Сколько многомиллиардных компаний должны построить люди, прежде чем вы поймете, что они обладают нужными для этого качествами? Семьям Де Вое и Ван Андель не надо ничего мне доказывать. Я не могу представить себе лучших, более опытных и способных людей, с которыми я мог бы быть в одном деле».

6. ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ «.COM»

Как вы помните из предыдущей главы, Quixtar.com уходит корнями в область маркетинга, основанного на ссылках. На протяжении десятилетий семьи Де Вое и Ван Андель и связанные с ними руководители компании были пионерами этой маркетинговой

стратегии и использовали ее для создания команд предпринимателей, которые сегодня распространились по всему земному шару. Сейчас, находясь на заре цифрового века компьютеров, мы можем оглянуться назад и увидеть, что их новаторский способ ведения бизнеса во многом опередил свое время. Задолго до появления электронной коммерции в Интернете они продемонстрировали то, что я обычно называю «образ мышления “.cogn”».

«Эти парни действовали так, как будто Всемирная паутина существовала всегда, — сказал один из руководителей Quixtar Энди Эндриус. — Все эти компании могли прийти к ним без каких-либо затрат на рекламу с их стороны и иметь постоянный доступ к преданной аудитории постоянных домашних покупателей. Начинаешь задумываться над тем, что их традиционная модель ведения бизнеса весьма напоминала сайт электронной коммерции в Паутине, за исключением того, что они использовали печатные каталоги и принимали заказы по телефону. Где бы вы ни находились, вы могли подключиться к этой сети и заказать товары, находясь у себя дома. Я наблюдаю за тем, как осуществляются покупки в онлайн, и думаю, что они уже пределывали это многие годы!»

Брэд Дойль, руководитель Quixtar и соучредитель компании Technology Development Group, согласен с тем, что семьи Де Вое и Ван Андель с давних времен продвигали мышление «точка ком». «Это одна из весьма веских причин, почему Quixtar считается столь многообещающим проектом, — сказал он мне. — С точки зрения бизнеса мы работали таким образом более сорока лет. В 50-е и 60-е годы мы обучали людей заказывать продукты и услуги на дом. В 70-е и 80-е годы мы доставляли людям товары в рамках плана прямых продаж. А в 90-х мы довели до совершенства бизнес по распространению товаров с использованием каталогов. Теперь мы взяли весь этот опыт и воспользовались им для создания новой модели ведения бизнеса в Интернете. Если в этом мире и существует группа, которая знает, как научить людей изменить свои покупательские привычки и делать покупки, не выходя из дома, так это мы».

Мышление «.cogn», в противовес традиционному материалистическому мышлению в рамках совершения покупок в обычных магазинах, лежало в основе подхода семей Де Вое и Ван Андель к бизнесу еще с 40-х годов, когда они были дистрибьюторами компании Nutrilite. На протяжении пятидесяти с небольшим лет они и их партнеры довели до совершенства стратегию маркетинга, основанную на личных ссылках, а не на рекламе на улице, по радио или на любых других традиционных методах рекламы. И они научили людей, семью за семьей, альтернативному способу получения товаров и услуг, которые те обычно приобретали в магазинах. В известном смысле семьи Де Вое и Ван Андель создали первую по-настоящему успешную киберкомпанию. Они стали кибернетическими еще до

появления компьютеров.

Во время моего интервью с Симой Уильямс из For-rester Research я спросил ее, насколько, с ее точки зрения, все эти годы мышления в духе «точка ком» были полезны для Quixtar. Она сказала без тени сомнения: «Зная то, что нам известно теперь, я думаю, что семьи Де Вое и Ван Андель далеко опередили свое время. Они уже довели до совершенства то, что пытаются отработать розничные торговцы, работающие в Интернете. Модель Quixtar была во всех отношениях предназначена для этой среды».

7. ПЕРЕДОВАЯ И РАЗВИТАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

Результатом десятилетий такого мышления в стиле «точка ком» было то, что семьи Де Вое и Ван Андель делали довольно значительные вложения в построение инфраструктуры для поддержки своей сети из трех миллионов домашних потребителей, разбросанных по всему миру. У них уже имеются 14 000 сотрудников, всегда готовых к действию, 61 дистрибьюторский склад по всему миру плюс 11 автоматизированных региональных сервисных центров, разбросанных по территории Северной Америки, один из которых был назван журналом «Warehousing Management» лучшим складом 1998 г. Они могут принять заказ на любой товар и доставить его в сроки от двух до пяти дней к дверям домов примерно двух третей населения земного шара.

«Хорошая новость заключается в том, что у нас уже имеется инфраструктура, чтобы делать это хорошо, — заявил Дэйв Ван Андель журналу «Business 2.0» в августе 1999 г. — Наша дистрибьюторская сеть с дистрибьюторскими центрами, расположенными в стратегических точках страны, существует уже тридцать пять лет. У нас также осуществляется обслуживание по каталогам с помощью операторов. Мы имеем возможность отправлять товары курьерскими службами UPS и FedEx. Плюс к этому мы способны быстро внедрять новые товары в эти каналы распространения».

С самого начала своей работы Quixtar.com извлекала пользу из этой передовой автоматизированной инфраструктуры. Почти каждая компания, работающая в Паутине и занимающаяся приемом заказов и доставкой товаров быстро растущей аудитории, делающей покупки в онлайн, пытается угнаться за Quixtar.

8. ПЕРВОКЛАССНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ

Джин Де Роуз — президент и председатель правления нью-йоркской компании Jupiter Communications, одной из ведущих мировых исследовательско-консультационных компаний, обслуживающих большой бизнес и использующих новые цифровые технологии. Я поинтересовался у него об уровне обслуживания

клиентов на сайтах электронной коммерции во Всемирной паутине в настоящее время. «Это единственное, что, с нашей точки зрения, до настоящего времени удавалось наименьшего внимания», — сказал он категорично.

Согласно исследованиям, проведенным компанией Jupiter, почти половина ведущих и наиболее успешных сайтов в Паутине имеют неудовлетворительный уровень обслуживания клиентов. В ходе недавнего исследования специалисты компании выяснили, что у многих популярных сайтов время ответа на письма, направленные на них по электронной почте, превышает пять дней. Некоторые не указывают адрес свой электронной почты, а большая часть не удосуживается даже указать номер телефона для звонков.

В ходе обследования компании Shelley Taylor & Associates, результаты которого были обнародованы в феврале 1999 г., было установлено, что каждый четвертый онлайн-магазин не предоставлял своим покупателям помощи в навигации по их виртуальному магазину. Еще одним исследованием было установлено, что 67% попыток сделать покупки в онлайн закончились тем, что покупатель отказался от своего решения приобрести товар из-за плохого обслуживания или даже полного отсутствия товара.

«В большей своей части Интернет пока еще представляется не слишком дружелюбной по отношению к пользователям средой, — признал Де Роуз. — Есть масса компаний, которым нужно еще многое сделать. Работа предстоит немалая».

Зайдите на Quixtar. Клиенты, члены и НВБ Quixtar.com пользуются великолепным сайтом с легкой и простой системой навигации, на котором четко обозначены цены, правила и стандарты, включая политику гарантированного качества. Они также пользуются продленными часами работы или телефонной службой данных 1-800, в которой трудятся сотни людей, готовых ответить на вопросы и оказать помощь и содействие. Если же им требуется более личностное обслуживание, они могут связаться с тем НВБ, ассоциированным с Quixtar, по ссылке которого они направились на этот сайт. Никакое другое место в Интернете не обеспечивает таких услуг.

9. ТРЕХЦИФРОВЫЕ СООБЩЕСТВА

Одной из ключевых фраз нового цифрового века компьютеров будет следующая — создавайте сообщество. Гражданская жизнь американского общества находится на самом низком за все времена уровне, и люди чувствуют все большую разобщенность и удаленность друг от друга. Построение сообщества и упрочение наших взаимоотношений с другими людьми будет одной из основных задач в новом тысячелетии.

В книге «Webonomics» («Сетеномика»), открывающей самые

потаенные уголки новой экономики, ее автор Эван Шварц пишет: «Концепция сообщества — одна из главных тем, постоянно повторяющихся в сетеномике... В отличие от того, во что верят некоторые люди, Сеть не следует считать *массовой* средой. Это укромная, персональная и интерактивная среда». Другими словами, Интернет — это средство свести людей воедино. Он обогащает жизнь людей, помогая им выстраивать отношения с окружающими. Именно об этом думали инженеры ARPA (Управления перспективного планирования научно-исследовательских работ), когда в 60-е годы впервые начали объединять компьютеры в сеть. Именно об этом думал Тим Бернерс-Ли, когда разрабатывал программу Всемирной паутины.

Создание сообществ заложено в самой сути Quixtar.com. Благодаря трехцифровому подходу к маркетингу компании Quixtar, совмещающему Интернет с реальной жизнью и с межличностным общением, происходит создание новых взаимоотношений и связей как в онлайн, так и в офлайне. Помните один из великих уроков истории обновлений? *Дело не в машине*. Интернет-революция — это не компьютеры, не транзисторы, не онлайн-покупки. Это люди, их семьи, их надежды и мечты, это взаимоотношения между нами.

Руководитель Quixtar Джоди Виктор делал особый упор на создание трехцифровых сообществ, когда я брал у него интервью: «Речь больше не идет о корпорации. Все дело в индивидуальностях. Это построение команд, наставничество, оказание помощи другим людям. Это персонализация и взаимоотношения. Речь идет о семье и доверии. О вере и достижениях. Это возможность живого общения, а не посредством чатов.

10. ПОСТРОЕНИЕ КОМАНД, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА РЕЗУЛЬТАТ

Высокотехнологичная и глубоко личная модель маркетинга компании Quixtar использует наисовременнейшие цифровые технологии для создания долговременных взаимоотношений между людьми, новых связей как в онлайн, так и вне его. Но для того чтобы эта модель заработала на деле, требуется стратегия, основанная на лидерстве. Именно здесь на сцену выходят платформы развития НВБ.

Платформы развития НВБ предоставляют необходимые программы обучения и поддержки, которые делают возможным построение команд, образующих трехцифровые сообщества. Платформы развития персонифицируют опыт Quixtar для каждого независимого владельца бизнеса. Выполняя свое предназначение по воспитанию лидеров и предпринимателей, платформы развития также учат принципам достижения успеха, которым почти не учат (если учат вообще) в школах.

Руководитель Quixtar Берт Гьюлик объяснил мне это по-своему:

«Успех в жизни, во всем — бизнесе, спорте, искусстве, в чем угодно — зависит не от приобретения соответствующих знаний и возможностей получить доступ к нужному источнику информации. Он зависит от того, насколько хорошо вы сможете воспользоваться такими положительными качествами, как честность, преданность и настойчивость. Невозможно воспитать в себе честность, настойчивость или преданность, лишь изучая методы ведения бизнеса. Вы должны совершить нечто большее. Воспитать в себе определенные качества, которые сделают вас не только деловым, но и замечательным человеком в целом, можно лишь в окружении людей, ценящих эти качества: честность, настойчивость и преданность. Эти качества не всегда приветствуются в корпоративном мире, но для Quixtar они являются определяющими, чем бы мы ни занимались. Развитию таких качеств и такого отношения к делу уделяется огромное внимание в обучении и программах поддержки, которые мы предлагаем нашим независимым владельцам бизнеса».

Опыт построения команды с прицелом на достижение успеха, ориентированной как на личные, так и на командные достижения, обычно используется при работе с профессиональными спортсменами. Но руководители независимых владельцев бизнеса, ассоциированных с Quixtar.com, нашли способ интегрировать подобный опыт в выигрышную модель бизнеса.

11. ПОБЕЖДАТЬ ВМЕСТЕ

Первое, что компании начинают осознавать при переходе в цифровое окружение, это то, что двигаться далее в одиночку они не могут. Правила поменялись. Корпоративная революция дала нам способ ведения бизнеса, доминировавший в обществе и культуре XX в. Независимость и расчет только на собственные силы были высшими корпоративными ценностями. Просьба о помощи была признаком слабости. Положиться на кого-либо означало, что у вас не все ладится. Вы выигрывали только тогда, когда проигрывали другие. Но постепенный упадок старого корпоративного способа ведения дел круто меняет положение. В цифровом веке компьютеров складываются иные человеческие отношения.

«Хотите действительно получить прибыль от электронной коммерции? — такой вопрос задал своим читателям журнал «Business 2.0» в одной из статей, помещенных в сентябрьском номере 1999 г. — Пересмотрите способы деятельности вашей компании». Авторы статьи описали старый способ ведения бизнеса как «иерархически зафиксированное и политически разделенное на части организационное окружение, в котором правят средневековые нравы. Пройдя обучение в рамках традиционной иерархической системы, мы учимся работать строго в очерченных нам пределах и

сосредоточиваться на оптимизации своего отдельно взятого участка, не заботясь о целом».

«В сравнении с традиционным образом ведения бизнеса, — продолжают авторы, — Интернет представляется совершенно иным. Культура Интернета отличается живостью,

быстротой и высокой восприимчивостью к новым решениям. Он обладает открытой и подвижной архитектурой, прошедшей притирку в сетевых взаимоотношениях и объединениях».

Джин Де Роуз из Jupiter Communications также особо подчеркивал: «Это отрасль, движимая взаимоотношениями. Партнерство сверху донизу и наоборот — вот ключ к Интернет-коммерции. Это совершенно новая наука бизнеса. Никто не может далее работать в одиночку».

То, что делает сайт Quixtar.com таким успешным, — это тот факт, что данная философия представляет собой критерий всеобщей системы доверия независимых владельцев бизнеса. И даже более того, в первую очередь именно поэтому модель ведения бизнеса Quixtar.com представляется такой успешной: личный успех зависит от того, насколько хорошо вы умеете выстраивать взаимоотношения, организовывать команду и помогать другим в достижении их целей. Этот подход к делу, который можно было бы коротко назвать «побеждать вместе», идеально соответствует работе в цифровом окружении.

«Теперь, когда мы вступаем в XXI в., — говорит один из руководителей Quixtar, — я думаю, что ключом к успеху во всем, и в бизнесе в частности, будет создание личных взаимоотношений. Сегодня как никогда раньше это стало первоочередной задачей. Quixtar привносит сей фактор в электронную коммерцию, далеко опережая в этом все остальные компании. Модель ведения бизнеса Quixtar позволяет нам работать бок о бок с людьми не только в Сети, но и в реальной жизни».

Предприниматель и наставник Quixtar Джим Дорнан выразился следующим образом: «Чувство сообщества и поддержки пронизывает все, что мы делаем, начиная с момента, когда кого-то впервые сопровождают в онлайн по сайту Quixtar. Командная работа присутствует и тогда, когда новичок создает собственный трехцифровой бизнес. Он не работает в одиночку, его сопровождает помогающая ему команда. Без этого наш бизнес не смог бы работать. Это модель ведения бизнеса, основанная на сети, то есть все соединены в единую сеть поддержки и обучения, и разработанная для компаний,

Побочный продукт роста онлайн-покупок — «дизинтермедиация» — высвобождение от посредника — стало одним из новомодных словечек электронной коммерции.

базирующихся в Сети».

Создание союзов, построение взаимоотношений, получение выгоды от опыта и мудрости других людей, концентрация на успехе ваших партнеров и помощь другим в достижении успеха — вот новые принципы ведения бизнеса будущего.

12. ЖИВОСТЬ И БЫСТРОТА

Еще одно уникальное преимущество, которое высокотехнологичная и глубоко личная модель Quixtar привносит в Сеть, — это исключительная способность быстро адаптироваться к изменениям. Эта способность будет непременным атрибутом нового, сумасшедшего мира бизнеса. Без нее компаниям не добиться даже малейшего успеха. Все происходит согласно поговорке:

«Единственное, что неизменно, это перемены». Это песнь нового тысячелетия.

Как пишет Зван Шварц в «Webonomics»: «Можно сказать наверняка о будущем техники и технологий — их ждут быстрые изменения. Тот, кто первым придумает, как извлечь выгоду из этих изменений, заработает огромные деньги для себя и для своих клиентов. Те же, кто не воспользуется такими возможностями, окажутся за бортом. В конце концов выживут только самые сообразительные и расторопные».

«Надо быть находчивым, — советовал Джин Де Роуз. — Хотите иметь компанию, которая преуспеет с помощью цифровых технологий? Тогда вам придется постоянно крутиться, быть в курсе всего происходящего и постоянно адаптироваться к меняющемуся положению вещей. Потому что условия, а также техника и технологии постоянно меняются».

Поскольку владельцы бизнеса, ассоциированные с Quixtar, связаны между собой онлайн- и офлайн-коммуникационными сетями, у них есть возможность реагировать на новшества практически сразу как единое целое. Все независимые владельцы бизнеса подключены к телефонной связи, электронной почте и постоянно получают новинки через свои порталы в Паутине. Их связь великолепна. И это коммуникационное сообщество дает всей сети Quixtar возможность работать при ничтожных затратах.

13. РЕКЛАМА ПО ПРИНЦИПУ «ПРИСОЕДИНЕНИЕ — ССЫЛКА»

Трехцифровой подход, практикуемый Quixtar, предлагает еще одно новшество, доказавшее свое превосходство в электронной коммерции, — рекламу по принципу «присоединение — ссылка». Применяя то, чему они научились раньше, успешно развивая сетевой бизнес, руководители Quixtar принесли в Интернет программу

маркетинга с использованием ссылок, которая была создана для киберпространства.

Реклама компаний, основанных в Интернете, оказалась целой проблемой. «На заре электронной коммерции, — объясняет Дэвид Рац из компании Kurt Salmon Associates, — сам по себе маркетинг в Сети был крупным направлением в рекламе. Все считали, что достаточно запустить несколько баннерных реклам и стать богатым. Но с течением времени выяснилось, что уровень сквозных нажатий — то есть количество людей, действительно нажавших на баннер и пришедших на ваш сайт — в действительности был очень невысок. Тогда они начали вкладывать свои деньги в традиционный маркетинг».

Согласно оценкам Competitive Media Recording, сумма средств, которые основанные в Паутине компании тратят на офлайновую рекламу, такую, как рекламные щиты, реклама на радио и на телевидении, стремительно взлетела в 1998 г. на 452% и составила почти 600 миллионов долларов США. Одна онлайн-брокерская компания с пониженной комиссией уже вложила более 100 миллионов долларов только для того, чтобы привлечь внимание к своему сайту.

Вместо того чтобы растрчивать десятки или сотни миллионов долларов прибыли на телевизионную рекламу и рекламу на радио, Quixtar.com избрала другой курс. Компания использует эти деньги для выплат компенсаций своим ассоциированным независимым владельцам бизнеса за рекламу из уст в уста. Такой метод имеет крайне высокую отдачу.

В ходе недавно проведенного исследования выяснилось, что онлайн-покупатели скорее расскажут вам о великолепном сайте для потребителей в паутине, чем о фильмах или ресторанах. Компания The Opinion Research Corporation International установила, что «типичный покупатель в Интернете рассказывает о своих онлайн-походах за покупками еще двенадцати собеседникам», что отличает его от обычного покупателя, который рассказывает еще девяти собеседникам о любимом фильме и шести о хорошем ресторане. Попросту говоря, ссылки, передаваемые из уст в уста, — источник жизнеспособности сайтов в Паутине.

«Такие онлайн-торговые сообщества не выстраивают сами себя, — сказал мне один из руководителей Quixtar, Джим Фло. — Вам или придется потратить целое состояние, большую часть своей прибыли на рекламу, или вы будете должны платить компенсации людям за ссылки на вас, передаваемые из уст в уста. Мы предпочитаем личный контакт».

«Да, мы предлагаем людям комфортное обслуживание и товары известнейших фирм, — говорит хорошо известный предприниматель компании Quixtar Джим Дорнан. — Но рекламу мы делаем, передавая сообщения из уст в уста. Мы не бросаем две трети каждого доллара в бездонный колодец какой-нибудь рекламной кампании. Мы берем эти

деньги и целенаправленно используем их в компенсационном пакете, чтобы заплатить нашим НВБ за передаваемые ими устно ссылки. Это великолепный план. Он дает нам право собственности и долю в предприятии. Мы не просто клиенты. Мы партнеры. Электронная коммерция представляет новую отрасль, а Quixtar — новую фазу электронной коммерции».

«Подход Quixtar к рекламе произвел на меня неизгладимое впечатление, — заявляет аналитик в этой области Дэвид Ращ. — Лично я считаю, что он будет намного эффективнее, чем какой-либо традиционный подход. Они разработали замечательную формулу, которая помогает людям помогать самим себе. Независимые владельцы бизнеса Quixtar заинтересованы в том, чтобы поделиться сведениями об услугах Quixtar с друзьями, коллегами по работе, с любым знакомым или незнакомым человеком. В любом случае в какой-то момент времени большая их часть будет совершать покупки из дома через Интернет. Почему бы не подключиться к сайту, который платит за то, что они делают на нем покупки?»

Компенсационный план, в основе которого лежат ссылки, представляет величайшее преимущество Quixtar в плане операционных расходов. Наряду с этим НВБ получают комиссионные выплаты. Выигрывают все».

14. ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ КЛИЕНТОВ, ЗАСЛУЖИВАЮЩАЯ ДОВЕРИЯ

Еще одно преимущество Quixtar — это присущая ей возможность предоставлять клиенту персонализированные советы и информацию о товаре, в чем крайне нуждается онлайн-общество покупателей. Quixtar может дать людям эти сведения не через какое-то безликое телевидение или радио, но непосредственно через друзей и знакомых.

«По мере того как Сеть становится безграничным источником товаров и услуг, — говорится в одной статье по электронной коммерции в газете «New York Times», — люди нуждаются в информации, что и где покупать. Пока большинство онлайн-руководств по покупкам представляют собой количественные данные,

сортируемые и выдаваемые машинами: сравнение цен и характеристик товаров. Но потребителю требуется совет, выходящий за данные рамки, — совет человека, которому он доверяет».

Каждый день нас бомбардируют в невероятных количествах рекламой и

Согласно исследованиям, проведенным компанией Juri-ter, почти половина ведущих и наиболее успешных сайтов в Паутине имеют неудовлетворительный уровень обслуживания клиентов.

рекламными акциями. Порой это становится невыносимо. Мы предпочли бы воспользоваться советом тех, кому доверяем, или тех, с кем готовы себя отождествлять. При переходе в новое тысячелетие мы будем стремиться получать информацию о товаре через персонифицированные носители информации, а не через телевизионную рекламу, рассчитанную на массового потребителя. Именно в этом созданная Quixtar модель высокотехнологичного и глубоко личного маркетинга опережает все другие.

15. ТРАДИЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА

Интернет-революция нам напомнила: в тот момент, когда вы думаете, что уже знаете все необходимое для себя, всплывает нечто новое, требующее изучения. Но внедрение в нашу жизнь новой техники, технологий и инноваций не всегда проходит гладко. Порой это может оказаться серьезным препятствием. На днях мой друг пошутил: «Как они могут хотеть, чтобы я понимал электронную почту, когда у меня проблемы с открытием розетки, недоступной для детей?»

Одной из сильных сторон Quixtar.com является наличие широчайшей сети владельцев бизнеса, каждый из которых достаточно подготовлен, чтобы повести людей за собой и помочь им разобраться в том, как заставить этот мир новых технологий работать на них. Это давняя традиция наставничества, начавшаяся еще в Nutrilite Products.

Рик Де Вое и Джей Ван Андель продвигали витамины Nutrilite в то время, когда большинство американцев ничего не знали о витаминных добавках. Нужно было объяснить людям, какую большую роль играет профилактика в поддержании здоровья. А когда компаньоны стали предлагать концентрированные чистящие продукты, которые разлагались под воздействием микроорганизмов, весьма вероятно, что им приходилось разъяснять значение многих терминов большинству своих заказчиков. Эта традиция непосредственной личной помощи людям в освоении новшеств была перенесена в цифровой компьютерный век, где она станет высочайшей ценностью.

«Людям нужна помощь во всех этих вопросах, — говорит руководитель Quixtar Билл Флоренс. — Спросите людей, которые научились включать компьютер и входить в Интернет, вероятнее всего, кто-то находился рядом с ними и показывал им, как и что делать, отвечал на их вопросы и руководил ими. Я думаю, что наша работа во многом заключается именно в этом. Прямо сейчас одни люди обучают других, направляют их и указывают им путь. Они помогают людям делать то, что, как им казалось, они не смогли бы сделать. Чем в большей мере новые технологии будут становиться частью нашей жизни, тем острее будет необходимость того, чтобы рядом с человеком

был кто-то, кто не пожалел бы времени на его обучение. Это самое большое вознаграждение в нашей работе — увидеть, как люди начинают понимать, что они могут сделать, на что они способны. Даже не могу вам сказать, насколько здорово видеть кого-то, кто преуспел, кому вы помогли преуспеть. Это самое ценное в нашей работе».

И как мне сказал предприниматель Quixtar Берт Гьюлик: «У нас действительно есть возможность одновременно представить людям Интернет и Quixtar. Мы займемся всеобъемлющим, базисным процессом обучения, который будет нужен миллионам людей в XXI в. Удивительно, как это все происходит в одно и то же время. Теперь у нас появился стимул, мы получаем отдачу от того, что на деле разъясняем людям, как с помощью Интернета они смогут улучшить свою жизнь и стать богаче. Ни одна другая компания в Интернете не предлагает подобной программы. Она поистине уникальна».

16. ДЕМОГРАФИЯ

Еще одна причина того, что Quixtar.com означает успех, заключается в демографической характеристике тех, кто уже извлекает выгоду из данной услуги.

«Если вы посмотрите на людей, которых мы уже успели зарегистрировать, — говорит руководитель и член Совета директоров Брэд Дойль, — вы обнаружите, что они имеют уровень образования и доходов выше простого среднего американца. До появления Quixtar мы строили домашние покупательские сети с помощью каталогов. Демографические характеристики тех покупателей схожи с характеристиками первопроходцев Интер-нета. Так что мы те пионеры, которые традиционно приводят огромное количество людей к пользованию новой техникой и новыми технологиями».

Эти же демографические показатели делают трехцифровое сообщество Quixtar столь привлекательным для производителей и поставщиков услуг, которые стремятся получить доступ к новому онлайновому рынку.

Энн Стефенс — президент PC Data, исследовательской компании, расположенной на севере штата Виржиния, которая занимается отслеживанием коммерческой деятельности в Интернете, активности в Сети и регистрацией количества

Успех модели ведения бизнеса Quixtar.com в первую очередь зависит от того, насколько хорошо вы умеете в ы с т р а и в а т ь взаимоотношения, строить команду и помогать другим в достижении их целей. Этот подход к делу, который можно было бы коротко назвать «побеждать вместе», идеально соответствует тому, как все работает в цифровом окружении.

торговых точек. «Все дело заключается в ценности вашей клиентской базы, — пояснила она во время интервью. — Каковы ее демографические характеристики? Для нас показательно, каково соотношение количества людей, делающих покупки на сайте, и тех, кто просто заглянул туда. Демографические данные людей, которые делали покупки на сайте, их лояльность — возвращаются ли они на сайт каждую неделю или каждый месяц, продолжают ли делать покупки — вот что важно. Это та полезная информация, которая помогает нам оценить, насколько результативно работает коммерческий сайт».

Но если все перечисленное имеет место, как в случае с Quixtar.com, то вы добьетесь успеха в электронной коммерции. Демография Quixtar показывает, что ее посещают лояльные, образованные, знающие Паутину, мотивированные онлайн-потребители.

17. ФАКТОР СОЮЗА

1 сентября 1999 г. Quixtar.com представила первую во Всемирной паутине программу лояльного отношения. Аналитикам электронной коммерции будет крайне тяжело отыскать другой сайт, предлагающий своим членам такие потенциальные возможности, как этот. «С Quixtar, — говорит Энди Эндрюс, — вы не просто какой-то обезличенный клиент в Паутине — вы партнер. Вы независимый владелец бизнеса, и ваш успех — это успех Quixtar. Мы работаем вместе. Это ваш магазин, ваш сайт в Паутине. Вы получаете с каждой сделанной вами покупки. Вы получаете с каждой вашей рекомендации».

Нахождение способов привлечения пользователей Интернета на сайты оказалось дорогостоящей задачей. Широко известные места в Интернете расходуют миллионы долларов для привлечения всех этих «глаз». Но создание сообщества лояльных онлайн-покупателей, которые будут приходить на сайт раз за разом, было самой сложной задачей. Джин Де Роуз из Jupiter Communications характеризует вопрос лояльности как «единственную важную вещь в Интернете».

Руководитель Quixtar Брайан Хейз объяснил мне: «У нас есть преимущество, которого нет ни у одной другой компании в мире — лояльная база. Главное, за что борются все компании электронной коммерции, — это привлечение на сайт посетителей и поддержание уровня посещений, увеличение привлекательности и притягательности сайта. Quixtar приходит в Сеть с сообществом, насчитывающим более миллиона человек, готовых поддержать запуск нового сайта. Там, где многие компании начинают с нуля, мы уже имеем миллион высоко заинтересованных предпринимателей, которые ориентируются в направлениях развития электронной коммерции и горят желанием создать собственный бизнес в Интернете с использованием модели

Quixtar».

Щедро расплачиваясь со своими независимыми владельцами бизнеса за их ссылки, Quixtar.com построила прекрасно функционирующую оригинальную программу лояльности. Независимые владельцы бизнеса, знающие, как создавать трехцифровые маркетинговые команды, имеют возможность заработать целое состояние для себя и своих домочадцев.

Аналитики и авторы, исследующие индустрию Интернет, нередко характеризуют степень лояльности по отношению к сайту в Паутине как уровень «липучести» — липким сайтам удастся добиться того, что люди возвращаются на них снова и снова, в то время как у «нелипких» сайтов это не получается. Следуя логике мира Паутины, хорошо быть «липким».

Хотя мне никогда особо не нравилось выражение *липкий*. Благодаря ему все мы, бродящие по Интернету, станем похожими на мух или на других насекомых, а великолепные сайты в Паутине уподобятся липучке для мух. В случае же с программой НВБ компании Quixtar, думаю, данный термин вообще не отражает действительности.

Если я являюсь лояльн онлайн-покупателем на каком-то определенном сайте в Паутине, то можно сказать, что этот сайт липкий — он заставляет меня возвращаться снова и снова. Но программа НВБ сайта Quixtar.com выходит далеко за рамки концепции постоянного клиента. Система НВБ скорее должна пониматься как партнерское соглашение между двумя компаниями. Quixtar и сотрудничающий с ней независимый владелец бизнеса объединились в союз, который несет взаимную выгоду обеим сторонам. Это деловое соглашение, подкрепленное контрактом.

Независимый владелец бизнеса компании Quixtar — партнер. НВБ начинает совместную работу, чтобы сделать Quixtar.com самым успешным сайтом в Интернете. Программа НВБ не имеет ничего общего с липучестью и заключается в том, чтобы сделать человека членом команды, создать союз. Мне больше нравится думать об этом как о «факторе союза» компании Quixtar. Создание долгосрочного партнерства с лояльными онлайн-покупателями можно считать именно той силой, которая вознесет Quixtar.com на самую вершину успеха в электронной коммерции.

18. ИСКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ

Вся суть дела в электронной коммерции заключается в ценности. В наше время уже недостаточно просто выставить товар на продажу и расхваливать его низкую-низкую цену. Билл Гейтс пишет: «Нет никакого сомнения в том, что Интернет повышает ожидания клиентов. — И предупреждает: — Посредник должен добавить ценности».

В книге «Webonomics» Эван Шварц, журналист, пишущий об электронной коммерции, отмечает: «Построение долгосрочного бизнеса в Интернете происходит не только за счет единовременного привлечения внимания людей, но и за счет его подкрепления добавлением чего-то, имеющего уникальную ценность». Люди желают большего, они ожидают большего. И Интернет дает им это.

Quixtar.com совершенно по-новому раскрывает, что же наиболее ценно в цифровом компьютерном веке. Тим Фоули, известнейший руководитель Quixtar и бывший спортсмен, объяснил мне это следующим образом: «У нас совершенно особое понимание того, что представляет собой ценность. Она заключается в реальном удобстве, в уникальных высококачественных товарах, делающих вашу жизнь лучше, в знакомых, зарекомендовавших себя торговых марках и в лучшем обслуживании клиентов. Ценность кроется в построении прочных, надежных взаимоотношений между людьми. Ценность состоит также в предоставлении вам благоприятной возможности извлечь выгоду для себя и своей семьи и осуществить любые свои желания, о которых вы только могли мечтать».

Исключительная ценность Quixtar.com в том, что вы можете воспользоваться этим единственным в своем роде онлайн-сервисом, чтобы запустить собственное дело, которое в потенциале обогатит вас. Ни Yahoo, ни Amazon.com, ни AOL не предлагали ничего даже отдаленно похожего на это.

19. ВОЗМОЖНОСТЬ ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ

Пожалуй, одна из наиболее очевидных причин, почему Quixtar.com означает успех, заключается в том, что ее основатели создали одну из наиболее обещающих, общедоступных возможностей цифрового компьютерного века. Система НВБ компании Quixtar дает каждому из нас возможность пожать плоды Интернет-революции, независимо от расы, пола, класса, религиозных взглядов, семейного положения, опыта работы и всего прочего.

Вам нет необходимости проходить череду собеседований с высокопоставленными руководителями Quixtar, чтобы начать пользоваться этой благоприятной возможностью. Вам не нужно проходить тестирование, готовить подробное резюме или демонстрировать себя перед кем бы то ни было. Вы должны лишь поставить перед собой цель преуспеть, иметь желание учиться и быть готовыми работать.

Кен Харрис, представитель компании Cannondale Associates, одной из передовых компаний, специализирующихся на консультационных услугах в области маркетинга и продаж, замечает: «Люди наблюдали за Интернетом и видели миллионеров, создававших новые компании и делавших состояния в мгновение ока. Им казалось,

«С Quixtar, — говорит Энди Эндрюс, — вы не просто какой-то обезличенный клиент в Паутине — вы партнер. Вы независимый владелец бизнеса, и ваш успех — это успех Quixtar. Мы работаем вместе. Это ваш магазин, ваш сайт в Паутине. Вы получаете с каждой сделанной вами покупки. Вы получаете с каждой вашей рекомендации».

что они не могут участвовать в этом процессе, поскольку не компетентны. Но Quixtar поменяла все в корне. Теперь Quixtar начнет создавать собственных миллионеров».

«Quixtar раздвигает горизонты, — продолжает Харрис. — Она дает возможность любому человеку действительно стать участником процесса электронной коммерции. Она дает возможность людям пользоваться самыми

современными технологиями, приблизиться к их заветным мечтаниям. Я считаю, что модель Quixtar значительно лучше, чем прочие Интернет-стратегии. Я не сомневаюсь, Quixtar.com станет одним из самых успешных бизнес-сайтов в Сети. И думаю, в международном плане она также имеет огромный потенциал».

Я спросил Пола Миллера, президента Совета директоров Ассоциации независимых владельцев бизнеса и одного из главных руководителей компании, помогавших в создании Quixtar.com, какой, с его точки зрения, фактор окажет решающее влияние в достижении успеха Quixtar. Он ответил прямо в точку: «Предоставляемые программой НВБ возможности дают шанс любому человеку безгранично богатеть. Я думаю, что это самое захватывающее в Quixtar, — сказал он мне. — Сегодня мы все игроки. Вместо того чтобы сидеть на трибуне и наблюдать, как другие достигают успеха с помощью Интернета, мы совершенно неожиданно сами оказываемся на поле. И к нам может присоединиться любой человек. Любой, кто хочет быть лидером и извлекать выгоду из технологической революции, может сейчас становиться игроком».

20. ОНА РАБОТАЕТ

И последняя причина, почему я верю, что Quixtar.com достигнет вершин успеха со своей высокотехнологичной и глубоко личной моделью ведения бизнеса, весьма проста — фирма работает. Шанс сделать состояние с помощью ссылок на основе партнерства в электронной коммерции и изменения порядка совершения покупок весьма реален. Предоставляемая Quixtar программа НВБ считается одной из самых значительных в новом тысячелетии.

«Я поражен тем, что они смогли создать, — к такому заключению пришел Дэвид Рацц из Kurt Salmon Associates. — Я считаю, что это

грандиозная концепция, и я вынужден поверить в их способности претворить ее в жизнь, учитывая весьма положительный опыт их деловых руководителей. Это фантастический шаг в верном направлении, на который, как я думаю, многие компании обратят внимание».

Синергия глубоко личного маркетинга в сочетании с бумом онлайн-покупок плюс каждая из двадцати рассмотренных нами причин слились воедино, чтобы сделать Quixtar.com одним из наиболее успешных предприятий в новой Интернет-экономике. Поистине революционно совмещение всех этих преимуществ в одной модели ведения бизнеса. Quixtar представляет собой квантовый скачок в маркетинге.

РАЗГОВОР С БО ШОРТОМ

Бо Шорт — весьма известный автор и предприниматель. Он выступал в двадцати странах мира перед общей аудиторией более миллиона человек. Как президент фонда American Leadership Foundation он делится своим опытом с компаниями, входящими в список 500 ведущих компаний мира, публиковался в журнале «Fortune», встречался со школьниками и студентами. В начале своей карьеры Бо работал как специалист по ревизиям, помогая разоряющимся компаниям. Он член консультативного комитета компании KIDS, Inc. и клубов Boys and Girls Clubs правительственного комитета American Government Relations Committee. Он и его жена Сэнди являются одними из наиболее популярных фигур в области ведения бизнеса на основе модели Quixtar.

ВОПРОС. Совершенно очевидно, что вы сделали впечатляющую карьеру в традиционном бизнесе. Почему же появилась Quixtar? Другими словами, что вас так привлекает в Quixtar?

ОТВЕТ. Изначально две вещи. Во-первых, когда вы смотрите на собственников и тех, кто поддерживает данное предприятие, это производит сильнейшее впечатление. Фирма основана на принципах целостности и честности. Любой стоящий предприниматель стремится построить что-то постоянное. Вы хотите построить бизнес на твердой основе. За время истории построения бизнеса семьи Де Вое и Ван Андель доказали свою надежность. Если они стоят за чем-то, то это дело будет не только преуспевать, но и долго жить.

Руководители, связавшие себя с ними, разделяют те же ценности. Они демонстрируют целостность, прогрессивность и долгосрочное мышление. Как бизнесмен я ощущаю себя комфортно, зная, что мое время, моя энергия и мои собственные средства будут инвестированы с умом, когда я свяжу себя узами партнерства с этими людьми.

Во-вторых, у любого человека, работающего с этой моделью в качестве независимого владельца бизнеса, есть что приобрести и что потерять. Каждый, объединенный этой сетью, имеет что-то на кону. Здесь вы не просто выполняете работу. Ваш успех или неудача зависят от ваших усилий. Таким образом, у каждого есть шанс выиграть или проиграть. И здесь уже не подходят люди с мышлением, характерным для «работы за зарплату». Это совершенно иной случай.

Когда люди вовлечены во что-то, где есть лишь две альтернативы — успех или провал, это заставляет их по-другому взглянуть на свои возможности. Они начинают мыслить как предприниматели. Мы создали среду и модель бизнеса, помогающие обнаружить предпринимателя в каждом, с кем мы работаем.

ВОПРОС. И в чем же заключается это предпринимательское мышление, о котором вы говорите?

ОТВЕТ. Это означает организацию ваших мыслей и действий вокруг следующих пяти базовых принципов:

дальновидность, смелость, настойчивость, ответственность и репутация. Когда я основал фонд American Leadership Foundation, я провел беседы с большим числом людей, добившихся успеха в самых разных областях — в спорте, искусстве, политике, бизнесе. В ходе этих разговоров они все делали упор на те же принципы. Успех в чем угодно, не только в бизнесе на основе модели Quixtar, будет зависеть от того, насколько хорошо вы сможете развить предпринимательское мышление и привнести эти пять принципов в свою деятельность.

ВОПРОС. Позвольте мне задать вам вопрос и, пожалуйста, постарайтесь ответить на него откровенно. Разве не существует множества людей, которые не смогут этого сделать? Я хочу сказать, разве я не прав, что лишь малая доля независимых владельцев бизнеса Quixtar смогут сделать действительно крупные состояния?

ОТВЕТ. Да. Но в этом нет ничего необычного, если говорить о возможностях, предоставляемых Quixtar. Если задуматься, то лишь малая часть людей достигает вершин практически в любом деле. Если мы возьмем учебу игре на фортепьяно, то лишь малая доля всех людей, начинающих брать уроки, занимаются этим достаточно долго, чтобы научиться хорошо играть. Это такая же возможность, как и любая другая, требующая практики и настойчивой работы. Таким образом, если только малая часть людей делает себе большие состояния, у вас сейчас есть шанс стать членом этого меньшинства. Лишь те, кто желает вложить необходимые для этого время и силы, построят прибыльные компании. Это основывается не на том, что о вас думает ваш босс, не на ваших связях или дипломах и степенях. Все основывается на вашем желании приложить усилие. Это доказанная формула, и те, кто последуют ей, сделают состояние.

ВОПРОС. Что необходимо для того, чтобы стать руководителем Quixtar, добившимся успеха? Если бы вас попросили

выбрать что-то одно, на ваш взгляд самое важное, как бы вы ответили?

ОТВЕТ. Без каких-либо колебаний я бы сказал: способность проявлять настойчивость. Одна из основных причин, заставляющая людей сойти с дистанции в любом деле, а не только в данной модели ведения бизнеса, — это их неспособность непрерывно двигаться вперед. Они сдаются. Они не умеют справиться с чувством разочарования и неудовлетворенности и останавливаются, нередко за мгновение до успеха. Повторюсь снова, в этом нет ничего необычного, если говорить о возможностях НВБ компании Quixtar. Это происходит точно так же во всем, что мы делаем. Большинство людей хотят чего-то определенного, но они не желают непрерывно работать для достижения своей цели, особенно когда сталкиваются с препятствиями.

Все люди, добившиеся в своей жизни хоть какого-то успеха, с которыми я когда-либо встречался, рассказывали одну и ту же историю: они терпели неудачу, снова неудачу, еще раз неудачу, но потом добивались своего. Вы понимаете? Они никогда не прекращали попытки. Вот ключ к успеху. Наполеон говорил:

«Наиглавнейшей характеристикой солдата считается не преданность, не храбрость, а стойкость».

ВОПРОС. *Один из главнейших уроков, которые Quixtar преподносит всему деловому миру, — это доведенная до совершенства способность создавать команды предпринимателей. Так ли это?*

ОТВЕТ. Я никогда не сталкивался с чем-либо подобным в корпоративной Америке. Это то, к чему они все стремятся. Это лучший способ ведения бизнеса. Даже не могу вам сказать, со сколькими высшими руководителями, желавшими сровнять с землей свои организации и создать настоящие команды, мне довелось беседовать. Но все они слишком придерживаются модели «босс — управляющий — работник». В случае с Quixtar нет боссов. Существуют лидеры, обладающие большими знаниями и опытом. Но они не ваши начальники. Вы сами себе начальник. И вы — собственный сотрудник. И став для себя самым требовательным боссом из возможных, непременно добьетесь успеха.

ВОПРОС. *Есть что-нибудь такое, что бы вы хотели, чтобы люди помнили, когда они впервые будут знакомиться с возможностями, предоставляемыми в рамках программы НВБ компании Quixtar?*

ОТВЕТ. Я думаю, одно из величайших испытаний, с которыми сталкиваются люди, таково: они видят отличное дело и понимают его перспективность, однако проходят мимо него. И затем пять, десять или пятнадцать лет спустя они говорят: «Я мог бы это сделать». Программа НВБ компании Quixtar предоставляет неограниченные

Программа НВБ компании Quixtar предоставляет неограниченные возможности. Это самое передовое направление. Это будущее. Это действительно так. Не тратьте свою жизнь на то, чтобы оглядываться назад со словами: «Мне следовало бы тогда это сделать».

возможности. Это самое передовое направление. Это будущее. Это действительно так. Не тратьте свою жизнь на то, чтобы оглядываться назад со словами: «Мне следовало бы тогда это сделать». На днях я прочел замечательные строки: «Пишите, пока в ручке есть чернила». Другими словами, выкладывайтесь сегодня. Это одно из величайших

приключений, которые вам придется когда-либо испытать. Это само будущее, зовущее вас.

ВОПРОС. *Можно ли сделать какие-то выводы из вышесказанного?*

ОТВЕТ. Давайте не будем настолько очаровываться совершенством и сложностью этой новой модели ведения бизнеса, чтобы забыть, что в основе ее лежит одна из величайших существующих сегодня благоприятных возможностей. Моя жена Сэнди и я всегда рассматривали эту возможность не как окончательную, а как первоначальную. Каждый из нас имеет какую-то мечту. Я рассматриваю владение собственным бизнесом, поддерживаемым Quixtar, как способ ее достижения. Мое величайшее достижение в этой жизни заключается в том, что я именно такой муж, каким всегда хотел быть. И я именно такой отец, каким мне всегда хотелось быть. Это потому, что данная возможность дала мне свободу быть со своей семьей, вместо того чтобы проводить весь день на работе, полной стрессов. Жизнь так коротка.

РАЗГОВОР С БИЛЛОМ ФЛОРЕНСОМ

Билл Флоренс был одним из главных руководителей в команде владельцев бизнеса, которые помогли в создании Quixtar.com. Как сопредседатель Комитета по развитию с Полом Миллером во главе и как вице-президент Совета директоров Ассоциации независимых владельцев бизнеса Билл был с самого начала плотно задействован во всех вопросах реализации данного проекта. Билл и его жена Пэгги признаны одними из самых влиятельных и уважаемых руководителей, связанных сегодня с Quixtar.

ВОПРОС. *Билл, вы работали в традиционном бизнесе на протяжении многих лет. И вы видели, как все эволюционирует и меняется с течением времени. И вот вы оказались в числе тех, кто помогал претворению в жизнь проекта Quixtar. Что вы думаете об*

этой трансформации сейчас?

ОТВЕТ. Работая в Комитете по развитию, мы хотели построить бизнес с прицелом на то, куда движется мир. Мы мечтали сделать выстрел в будущее. Как мне представляется, основное направление развития в конце

концов вышло на тот рынок, на котором мы работали уже на протяжении сорока лет. Лозунг старого традиционного бизнеса, в котором мы работали, был таков:

«Делайте покупки не выходя за ними из дома». На протяжении десятилетий мы были пионерами концепции совершения покупок на дому. И вот теперь все пытаются сделать то, концепцию чего мы разработали давным-давно. У нас уже имеются склады, система доставки, система обслуживания клиентов, отработана процедура заказов, в наличии полная инфраструктура для управления всем этим. Компании в Сети борются за то, чтобы догнать нас и построить необходимую им инфраструктуру. У нас же она уже есть.

Плюс мы имеем команды специалистов, практикующих глубоко личный подход, и руководителей, которые знают, как воспользоваться техникой и технологиями. Все, что мы делаем, характеризуется колоссальной связностью. У нас есть миллион человек во всей Северной Америке, которых не следует считать лишь потребителями. Они предприниматели. Они наши партнеры. Это люди, которых мы постоянно видим и с которыми работаем. И их успех — это наш успех. Даже если бы Билл Гейтс занялся набором и обучением команд, которые у нас уже есть, это обошлось бы ему в миллиарды долларов. Уже не говоря о том, сколько лет у него ушло бы на это. Qixtar взяла самое лучшее не только из прошлого. Она также взяла самое лучшее из будущего. Мы — маркетинговая организация XXI в. Мы делаем историю вместе».

ВОПРОС. *Одним из самых впечатляющих фактов, когда мы говорим о Qixtar, можно считать то, что вы строите эти огромные команды владельцев бизнеса, присоединяя за раз по одному человеку. И делаете это в офлайне, а не в чате в Паутине.*

ОТВЕТ. В киберпространстве такой бизнес не построишь. Мы используем преимущества киберпространства, чтобы отделаться от поглощающей время бумажной работы и от распространения товаров. Никогда раньше не было ничего близко похожего на то, что создано Qixtar. Но этот бизнес будет строиться при помощи глубоко личного подхода, с выездами к людям — туда, где они живут и работают. Речь идет о том, чтобы смотреть людям в глаза, здороваться с ними, работать рука об руку. Именно эта смесь высокотехнологичного и

Сосредоточьтесь на помощи другим людям, и благосостояние придет к вам. Я видел, как это происходило много, много раз. Работайте ради чьего-то успеха, и этот бизнес будет работать на вас.
--

глубоко личного делает наш бизнес моделью будущего.

ВОПРОС. Оказание помощи другим ради достижения успеха требует определенных усилий. Вы согласны с этим?

ОТВЕТ. Безусловно. Не забывайте, что это бизнес. Технология феноменальная, самая совершенная. И мы используем все возможные преимущества Интернета. Но если вы не работаете на бизнес, он не будет работать на вас. Лучшего компенсационного плана, чем у нас, нет ни у одной другой компании. И это факт.

Если люди работают упорно, они могут заработать кучу денег. Но если они позволят себе расслабиться, они не заработают ничего. Вот как функционирует деловая модель НВБ. Этот бизнес — благоприятная возможность. Это не лотерейный билет. Вам придется прикладывать усилия и разрабатывать план деятельности. Сосредоточьтесь на помощи другим людям, и благосостояние придет к вам. Я видел, как это происходило много, много раз. Работайте ради чего-то успеха, и этот бизнес будет работать на вас.

ВОПРОС. Должно быть, вы и все остальные руководители Quixtar испытываете неподдельную радость при виде того, как стартовал данный проект. Вы создали самую успешную модель ведения бизнеса будущего.

ОТВЕТ. Все заслуживают самой большой похвалы. Семьи Де Вое и Ван Андель сделали так, что это был первоклассный проект с самого начала. Они привели лучших технических партнеров, какие только могут быть: Microsoft и Fry Multimedia, t-dah! и Vignette. Они не сэкономили на затратах. Они давали добро на все самое лучшее, чего бы это ни стоило. Кен МакДональд и его команда, Джон Паркер, Клер Зевалкинк и Рэнди Банчино участвовали в проекте с самого первого дня. Они все работали, не зная сна и отдыха, полностью сосредоточившись на успехе Quixtar. Руководители, члены Комитета по развитию, а также Совет директоров проделали гигантскую работу.

И конечно же, ничего бы не получилось, если бы не Декстер Ягер и Билл Бритт, которые сформировали Комитет по развитию. Они преданно работали на наш успех более тридцати лет. И если бы не их упорство и усилия, мы не увидели бы сегодня Quixtar.com. Их руководство и дальновидность играли определяющую роль на каждом шагу всего пути.

ГЛАВА 7

В НОВОЕ ТЫСЯЧЕЛЕТИЕ

Мы начали эту книгу, обративши свой взор вспять, чтобы увидеть, какие уроки могло предложить нам прошлое по части нововведений и времен больших перемен. Мы узнали, что Интернет-революция представляет собой начало новой эры в истории человечества. Теперь сотни миллионов людей по всему земному шару используют новые нарождающиеся технологии, которые раньше не выходили за стены лабораторий технических специалистов и компьютерных инженеров.

Поразительные устройства и изобретения быстро становятся частью повседневной жизни. В результате, наш образ жизни и работы вскоре претерпит колоссальные и необратимые изменения. Ах, как восхитительно интересно жить в такое время!

В этой заключительной главе мы заглянем в тот мир, что лежит перед нами. Но прежде чем мы сделаем это, я хочу рассказать вам историю «быстрой звезды».

ИСТОРИЯ «БЫСТРОЙ ЗВЕЗДЫ»

Это было. Я учился в четвертом классе начальной школы в местечке Кардинал-Форест, где нам преподавала мисс Джонсон. Шел «тихий час» — полчаса времени или около того, когда все дети клали головы на парты и отдыхали.

Я положил голову на парту и наблюдал за подвижной моделью Солнечной системы, что висела у окна напротив. Вполне возможно, у вас было нечто подобное в одном из ваших классов: подвешенные разноцветные мячики разной величины, изображавшие Солнечную систему — все девять планет, включая сверхогромный Юпитер и крошечный Меркурий, Луну у Земли, а в самом центре большой желтый мяч — Солнце.

В окошко дул легкий ветерок, и модель Солнечной системы медленно поворачивалась туда-сюда. Я помню, она казалась мне такой восхитительной, как трехмерная модель неба. Она делала все таким простым и упорядоченным.

В тот день, когда эту модель принесли в класс, мисс Джонсон назвала нам, детям, имена всех планет. Мы смеялись, когда она назвала Плутон — ведь это имя собаки из диснеевских мультфильмов. Кроме

того, она объяснила нам: «Солнце — это гигантский огненный шар, находящийся в космосе, вокруг которого планеты вращаются по своим орбитам, а звезды на ночном небе на самом деле представляют собой удаленные от нас солнца». Последнее все перевернуло в моей голове.

А сейчас перенесемся примерно на семь лет вперед. Я сижу на уроке физики в средней школе, и мне скучно. Я положил голову на парту и наблюдаю, как учитель ходит туда-сюда по классу. Он рассказывает о Солнечной системе — что-то о миллионах миль и несметном количестве световых лет — но я совершенно его не слушаю.

К тому времени модель Солнечной системы из четвертого класса прочно засела у меня в голове. Когда бы я ни представлял себе Солнечную систему, в моем воображении сразу всплывает картинка — девять разноцветных мячиков, вращающихся вокруг желтого «Солнца», свисающего с вешалки для пиджака. Это моя модель Солнечной системы. Это упорядоченный образ, с которым я вырос. Но приближается момент, когда мой учитель физики все переменит.

Он замолкает на мгновение, возможно, осознавая, что не я один гляжу на него с застанным выражением лица. Затем он молча проходит в конец класса, исчезает в кладовке и выходит оттуда, неся в руках шар для боулинга. Он не произносит ни слова. В это время я уже проснулся. Проснулся весь класс. Мы поворачиваемся на своих местах, наблюдая, как он возвращается в начало класса. Он водворяет шар для боулинга с глухим стуком себе на стол, поворачивается к нам и говорит: «Чтобы показать вам, насколько в действительности велика Солнечная система, я хочу, чтобы вы представили себе, что Солнце имеет размер этого шара для боулинга». Ну что ж, это я могу. Солнце размером с шар для боулинга.

Затем он лезет в свой стол и достает открытый пакетик с семечками подсолнуха. Он высыпает несколько семечек себе на руку и съедает их. Потом выуживает из пакета еще одну семечку и поднимает ее вверх, чтобы было видно всему классу, говоря: «Вы видите это маленькое семя подсолнуха?» Я весь подался вперед на стуле. «Примерно такого размера должна быть Земля, если Солнце будет размером с шар для боулинга». Затем он идет в конец класса и снова исчезает в кладовке, откуда мы слышим его крик: «А это примерно то расстояние на которое Земля должна была бы быть удалена от Солнца».

Потом он шагает назад через весь класс, на ходу жуя «Землю» в виде семечка подсолнуха. «А знаете, где бы при этом находился Плутон?» — говорит он, опершись на свой стол. По классу прокатился тихий шорох. «Если бы Солнце было размером с этот шар для боулинга, Земля была бы примерно с семечку подсолнуха, а Плутон тогда был бы размером с булавочную головку на расстоянии полумили отсюда».

В этот момент прозвенел звонок и мои одноклассники сорвались со своих мест. Мой учитель улыбнулся, сложив руки на груди. Я сидел неподвижно. Что произошло с цветными мячиками, свисающими аккуратным рядом с вешалки? Внезапно эта маленькая модель из четвертого класса кажется мне игрушкой. Пространство неожиданно становится невероятно бесконечным. У меня в голове снова все перевернулось.

Как бизнес, Quixtar представляет собой систему совместных действий, при этом каждый индивидуум движется поступательно вперед. Каждое предпринятое действие является шагом к намеченной конечной цели.

Последняя сцена моей правдивой истории «быстрой звезды» происходит через три года после описанных событий. Я второкурсник колледжа, сидящий в библиотеке и притворяющийся, что занимаюсь. Мой приятель, сидящий рядом со мной и держащий перед собой раскрытую книгу, зубрит перед контрольной астрономию.

Я перегнулся и рассматриваю разные картинки в книге моего товарища. Одна представляет собой зарисовку Солнца, будто летящего сквозь пространство, с вращающимися вокруг него планетами. «Что это?» — спрашиваю я. «Так выглядит наша Солнечная система, — отвечает он. — Солнце движется в космосе со скоростью около 19,5 км в секунду».

Этого не может быть, думаю я про себя. В моем представлении Солнце похоже на огромный огненный шар для игры в боулинг, неподвижно закрепленный в пространстве и окруженный далеко расположенными от него семечками и булавочными головками. «Я думал, что Солнце неподвижно висит в космосе, а планеты вращаются вокруг него», — говорю я своему другу.

«Планеты действительно вращаются вокруг Солнца, — объясняет он, — но Солнце не неподвижно. Оно тоже движется. А планеты вращаются вокруг Солнца по ходу его движения. В космосе все движется».

«Так Солнце действительно *несется* сквозь пространство?» Я потрясен. Это новость для меня.

«Да, со скоростью около 19,5 км в секунду».

«Я совершенно этого не знал», — говорю я медленно. После этого мой друг смеется и говорит: «Да уж, это точно быстрая звезда».

Эта история неоднократно приходила мне в голову, пока я писал книгу, вначале ввиду совершенно очевидного совпадения в звучании: «быстрая звезда» по-английски пишется «quick star» и произносится точно так же, как название компании Quixtar. Но чем больше я думал

о Quixtar.com, тем больше я начинал видеть иной смысл этой истории.

Для некоторых из вас не будет новостью тот факт, что Солнце действительно несется сквозь пространство, особенно если вы посещали в школе множество факультативов. Но я этого не делал, и я никогда не забуду то мгновение, когда узнал об этом факте. Все мое представление о вселенной разом изменилось.

Какой бы удобной и простой ни казалась мне та модель на вешалке из четвертого класса, я больше не вижу Солнечную систему такой. Со времени разговора в библиотеке колледжа у меня в голове утвердилась совершенно иная ее модель, в которой Солнце летит сквозь пространство, в то время как планеты и их луны вращаются вокруг него по спирали. Я называю это «быстро-звездной» моделью вселенной.

МОДЕЛЬ QUIXTAR

Если подумать, то модель Quixtar.com имеет много общего с моей «быстрозвездной» моделью вселенной. Как бизнес, Quixtar представляет собой систему совместных действий, при этом каждый индивидум движется поступательно вперед. Каждое предпринятое действие является шагом к намеченной конечной цели. Quixtar присущи ритм и синергия — все части системы точно подходят друг к другу. Люди делают свои дела, следуя своим путем. Но при взгляде со стороны они все представляются элементами, объединенными в одну систему, частью команды.

В старой модели вселенной я представлял себе, что Солнце располагается неподвижно на своем месте в космосе, как тяжелый шар для игры в боулинг, в то время как планеты совершают свой бесконечный бег вокруг него по кругу, повторяя круги снова и снова, в действительности никуда не перемещаясь, всегда возвращаясь в одну и ту же точку. Это напоминает мне традиционное существование по принципу «дом работа дом», когда люди всю жизнь ходят по кругу, так никогда и не почувствовав на деле, что они чего-то достигли или куда-то продвинулись. Но в бизнесе, подкрепляемом Quixtar, они становятся частью системы, стремительно летящей вперед. Это модель прогресса, свершений, продвижения вперед в будущее, перспектива быстрого заработка.

Существует еще одна причина, почему я рассказал вам свою историю о «быстрой звезде». Я верю в то, что Quixtar.com представляет собой новую модель бизнеса для XXI в. Как менялась моя модель космоса по мере взросления и узнавания новых вещей, так с течением времени меняется наша модель бизнеса, когда мы находим новые способы соединения нарождающихся технологий с коммерцией. Высокотехнологичная и глубоко личная стратегия Quixtar представляет собой новый способ ведения бизнеса в третьем тысячелетии.

Вы помните, что произошло во времена промышленной революции около двухсот лет назад — система фабрик Аркрайта стала новой моделью организации бизнеса. Изменилось почти все, что касалось порядка ведения бизнеса. Широчайшая сеть надомной индустрии вымерла, замещенная методами массового производства. Когда-то независимые ремесленники превратились в наемных рабочих и стали трудиться по много часов на фабриках. Не было принято никаких законов, которые заставляли бы владельцев компаний организовывать свое дело таким образом. Это произошло само собой. Предприниматели заметили, что бизнес был тем прибыльнее, чем больше они контролировали рабочих, это и стало новой моделью коммерции.

А вспомните, что происходило во время корпоративной революции примерно сто лет спустя, — с внедрением в деловую среду новых машин и технологий (пишущей машинки, телефона и арифмометра) снова все начало меняться. Новая стандартная модель бизнеса эволюционировала: появились корпорации, взявшие в свои руки руководство фабриками, и с тех пор они доминируют в коммерции.

Как дети XX в., мы унаследовали эту модель, воспринимали ее как нечто само собой разумеющееся. Поэтому совершенно понятно, почему мы проявляем любопытство, настороженность, даже подозрительность в отношении нового способа ведения бизнеса, не совпадающего со стандартной моделью, с которой мы выросли.

Именно поэтому люди так настороженно подходили к франчайзингу и к старому маркетинговому бизнесу, основанному на ссылках, — когда они появились впервые — они были другими, новыми, нетрадиционными. Но, как вы знаете, они сработали.

Все это подводит нас к Интернет-революции. Наплыв новых технологий, бум электронной коммерции вызывают переход от старой модели к новой. Столетняя корпоративная структура трансформируется, переформируется и совершенствуется. Как будет выглядеть в XXI в. новая модель ведения бизнеса? Я уверен, она будет похожа на Quixtar.com.

ЧТО ДЕЛАЕТ QUIXTAR МОДЕЛЬЮ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА XXI в.?

Когда я называю Quixtar моделью ведения бизнеса будущего, я не имею в виду, что Ford, Microsoft и IBM должны разработать ассоциативно-ссылочные стратегии и команды трехцифрового маркетинга. Но у Quixtar есть ряд характерных черт, на которые следует обратить внимание всем компаниям, которые надеются

выжить в условиях новой экономики. С этой целью любая компания, большая или маленькая, которая хочет процветать в новом тысячелетии, должна внимательно присмотреться к движущей силе Quixtar.com.

В своей книге «Net.gain» Джон Хейгел и Артур Дж. Армстронг пишут, что «преодоление пропасти между методами управления традиционными компаниями» и методами, к которым компании будут вынуждены прибегнуть в рамках Интернет-стратегий, «представляет единственное величайшее препятствие для старшего управленческого звена существующих компаний. Большинству из них придется принять в своем сознании модель, резко отличающуюся от той, что они придерживаются сегодня».

Чтобы помочь им начать формировать в своем сознании новую модель, есть несколько основных составляющих формулы Quixtar, которые будут характерными чертами успешного бизнеса в XXI в.

Подсоединяйтесь. Помните слова Дэвида Милликана, брокера по инвестиционным ценным бумагам из Атланты: «Это мир «.com». Если у вас не выработана стратегия, в которой Интернету в той или иной мере отведено место, то вы занимаетесь самообманом». Это первый урок, который Quixtar.com предлагает миру бизнеса, — не бойтесь высоких технологий.

Впрочем, помещение окончания «точка ком» в конце названия вашей компании не есть конец всей работы. Это лишь первый шаг. Интернет должен стать частью агрессивной стратегии для совершенствования торговых операций, сделать вашу компанию более универсальной для создания новых союзов. Именно это проделали семьи Де Вое и Ван Андель и руководители их фирм, приспособив старую модель бизнеса к Интернету.

Корпорации исчезают. На сцену выходит индивидуум. В своем исследовании новой экономики, основанной на Интернете, авторы Томас Малоун и Роберт Лобэйкер из школы менеджмента MIT's Sloan School of Management пишут, что новой фундаментальной единицей бизнеса «следует считать не корпорацию, а отдельного человека». Речь идет не о людях, работающих для того, чтобы сделать большую компанию преуспевающей. Имеются в виду большие компании, которые делают преуспевающими своих людей.

Мы становимся свидетелями кончины исконных «сотрудника компании» и «сотрудницы компании», которые жертвуют всем, включая время на семью и личную свободу, чтобы осчастливить босса, а компанию сделать прибыльной. Напротив, компания XXI в. будет преуспевать, если сделает своими первоочередными ценностями мечты и цели тех, кто в ней работает.

Широко известный руководитель Quixtar Чак Ворт описывает это так: «Когда я работал в корпоративной Америке, ни разу не было случая, чтобы я пришел на работу и мой босс усадил бы меня и сказал:

«Ты знаешь, Чак, новая цель нашей компании на этот год — машина твоей жены. Мы заметили, что ее машина не в лучшем состоянии и пора бы вам завести новую. Мы собираемся в этом году перераспределить все наши усилия и посмотреть, не сможем ли мы вам в этом помочь».

И ни разу не было такого, чтобы я отправился на работу, зашел на заседание Совета директоров, и они сказали бы мне: «Мы собираемся посмотреть, не сможем ли мы найти способ, который дал бы тебе возможность проводить больше времени в кругу семьи». Этого не было ни разу. Но именно на этом фокусируется программа независимых владельцев бизнеса (НВБ) компании Quixtar. Успех основывается не на отработке определенного количества часов в неделю за определенную сумму денег, неделю за неделей, год за годом, а на достижении того, что вы хотите достигнуть, и на помощи другим в достижении того же».

Компании, которые достигнут успеха в новом тысячелетии, будут следовать примеру Quixtar и персонифицировать свои взаимоотношения, фокусируясь на целях отдельных людей и предоставляя программы, которые помогут им осуществить свои мечты.

Высшая ценность — благоприятная возможность. Прибыльные компании XXI в. найдут новые способы предоставить благоприятные возможности тем, кто работает с ними. В новом тысячелетии благоприятная возможность означает выбор, гибкость, удобство, справедливость и свободу. Это меньше стен и больше дверей. Это шанс достичь неограниченных высот. Более всего будут вознаграждаться инициатива, творчество, самостоятельность и упорный труд. Чем больше возможностей включает компании во все, что они делают, тем больше процветающими они будут.

Посмотрите на благоприятные возможности программы НВБ компании Quixtar. «Quixtar раздвигает горизонты, — говорит Кен Харрис из Cannondale Associates. — Она дает возможность другим людям — любому мужчине или женщине — действительно стать участниками своего процветания. Она дает возможность людям пользоваться самыми современными технологиями, чтобы стать чуть-чуть ближе к их заветным мечтаниям о благосостоянии». Или, как сказал руководитель Quixtar Тим Фоули:

«Наибольшая ценность заключается в предоставлении вам благоприятной возможности извлечь выгоду для себя и своей семьи. И последняя ценность, присущая Quixtar, — это то, что вы можете использовать Quixtar для построения личного благосостояния и благосостояния своей семьи и осуществления любых желаний, о которых вы только могли мечтать».

Вы когда-нибудь задавались вопросом, почему люди так стремятся к Интернету? Отнюдь не потому, что им нравится сидеть

В своем исследовании новой экономики, основанной на Интернет-нете, Томас Малоун и Роберт Лобэйкер из школы менеджмента MIT's Sloan School of Management, пишут, что новой фундаментальной единицей бизнеса «следует считать не корпорацию, а отдельного человека». Речь идет не о людях, работающих для того, чтобы сделать большую компанию преуспевающей. Имеется в виду большие компании, которые делают преуспевающими своих людей.

перед экранами компьютеров или ждать, пока загрузится страничка сайта. Просто Интернет представляет собой возможность. Это шанс научиться, открыть что-то, развлечься, продвинуться вперед в жизни.

«Люди приходят в Интернет толпами, — говорит Джоди Виктор, предприниматель компании Quixtar. — Они очарованы им. Они не хотят упустить свой шанс. Они видят в Интернете способ улучшить свою жизнь, управлять ею. Они устали от людей, говорящих им, что они могут, а чего не могут делать в

своей жизни. Люди по горло сыты различными ограничениями. Они отправляются в Паутину, чтобы найти благоприятные возможности, которых нет нигде больше, — новые варианты, новые модели ведения бизнеса, новое будущее».

В старой корпоративной модели компания предоставляла рабочие места и платила людям в соответствии с тем, насколько данная должность была ценна для компании. В новом мире Quixtar компании предоставляют возможности и мотивацию, стремятся поделиться благосостоянием и наградить тех, кто выполняет работу. Они поощряют предпринимательское, ориентированное на достижение мышление, а не рабочий менталитет прошлого, движимый уровнем зарплаты.

«Даже внутри корпораций, — писал журнал «Fortune» в мае 1999 г., — существует нарастающая тенденция полагаться на личную инициативу, на независимые профит-центры, которые могут действовать на свой риск и работать самостоятельно. Вместо усиления корпораций информационные технологии закончились их дроблением». А профит-центр, как известно, — это структурное подразделение, результаты деятельности которого измеряются полученной прибылью.

«Новая рабочая среда, — комментирует теоретик бизнеса Майкл Хаммер, — предполагает, что все будут в некотором роде предпринимателями, находящими себе работу и работающими самостоятельно, самоуправляющимися, ответственными». При этом карьерный рост «основывается не на продвижении по иерархической лестнице, а на личном богатстве».

Со временем компании будут становиться тем более преуспевающими, чем больше они будут предоставлять благоприятных возможностей и культивировать предпринимательский образ мышления.

Создайте сообщество. Если речь идет не о корпорациях, а об индивидуумах, установление связей между людьми становится для компаний важнее, чем когда-либо раньше. Подход Quixtar — это передовой пример успешной глубоко личной стратегии, приводящей к созданию сообщества.

Копания XXI в. — это не группа людей, собирающихся вместе в безликих, обычных местах работы на заранее определенное количество часов пять раз в неделю. Это совместная встреча людей в онлайне по поводу специальных мероприятий и в офлайне, в гостиницах, в помещениях для собраний, в конгресс-залах. Это личные взаимоотношения, мастерство людей и индивидуальная деятельность. Помните слова Эвана Шварца из его книги «Webonomics»: «Сеть — это не массовая среда, а укромная, персональная и интерактивная среда».

В своей книге «Заботливая экономика» («The Caring Economy») специалист по стратегии в Интернете и предприниматель Гэрри МакГоверн описывает цифровой век компьютеров как время, когда «техника и технологии станут просты в обращении, а люди обретут первостепенную важность. Если компании хотят добиться долговременного успеха в компьютерном веке, они должны заботиться о людях и о том, что представляет важность для этих людей». МакГоверн заявляет, что «сообщество и коммерция переплелись по сути — вы не сможете получить одно без другого».

Компании, которые стремятся следовать примеру Quixtar и создавать сообщество как внутри, так и между организациями, будут весьма преуспевать в новой экономике.

Союзы и партнерства. В XXI в. одной из наиболее важных характеристик успешной компании станет ее способность выстраивать продуктивные союзы на постоянной основе и на многих уровнях. Соединение, сети, коммуникация, смычки, доступ, сотрудничество — таковы формы и функции Всемирной паутины. Успех в электронной коммерции будет зависеть от того, насколько максимально компании смогут использовать фактор союзничества и включать Паутину в свой бизнес.

В новом тысячелетии компании будут переоценивать свои взаимоотношения как с клиентами, так и с сотрудниками, вплоть до качественного пересмотра самих условий таких взаимоотношений. Если следовать примеру Quixtar.com, то наиболее предпочтительный подход будет заключаться в наделении клиентов большими полномочиями путем создания с ними долгосрочного союза, как с *независимыми партнерами*. Союзы поощряют людей к

самостоятельности и инициативе, давая при этом выигрыш во времени и прилагаемых усилиях.

В модели Quixtar огромное значение придается построению команд: успех вашего *партнера* — это *ваш* успех. В силу самой природы союза вы достигаете своих целей, помогая другим людям в достижении их целей. В цифровом компьютерном веке всеобщей глобализации данная стратегия будет ключевой для компаний, правительств, сообществ и для отдельных индивидуумов.

«В модели Quixtar, — объясняет предприниматель Брайан Хейз, — игру в одиночку не выиграешь, это требует командных усилий. В модели заложены стимулы помогать друг другу, воодушевлять друг друга. Вот как она работает».

Стратегии, основанные на ценностях. Еще один компонент стратегии ведения бизнеса компании Quixtar, который станет важным элементом успеха любой компании в XXI в., — это руководство и принятие решений на основе ценностей. Делать добрые дела станет в цифровом компьютерном веке отличным деловым ходом.

Один из руководителей Quixtar, Тим Хартиз, считал успех Quixtar.com «построенным на твердых принципах защиты индивидуума. Чем более вы придерживаетесь честности и целостности в ведении дел, тем лучше будет идти ваш бизнес. Бизнес не работает, если вы занимаетесь очковтирательством, всякого рода играми или пытаетесь построить его за счет других людей. Итак, ваша первоочередная задача — отдавать всего себя. Это старая формула. Но в нашем бизнесе это именно та формула, которая может сделать вас состоятельным человеком».

Пол Миллер, президент Совета директоров Ассоциации независимых владельцев бизнеса компании Quixtar, подтверждает: «Это именно то, что так тяжело понять большинству людей, не связанных с данным бизнесом. Люди не привыкли к тому, чтобы руководитель компании беспрестанно заботился о других и помогал им. В мире бизнеса с таким не часто сталкиваешься. Когда некоторые люди слышат об этом впервые, они удивляются».

Но у нас именно так работает бизнес. Наша модель ведения бизнеса такова: чем больше ты отдаешь, чем больше заботаешься о других, чем больше работаешь, чтобы помочь другим достичь успеха, тем большего успеха достигнешь сам. Единственный путь создать себе состояние в бизнесе, поддерживаемом Quixtar, — быть целостным, честным, открытым и общительным человеком. Мы ценим честность, мы ценим семью и мы ценим мышление на долгосрочную перспективу. И мы ценим все это не потому, что это правильно, а потому, что именно таким образом вы добиваетесь успеха в рамках нашей модели ведения бизнеса. Да, в нашем компенсационном плане заложен потенциал неограниченного обогащения. Но успех в вашем деле, поддерживаемом Quixtar,

принесет вам много больше, чем одни лишь деньги».

Новая эффективность.

Дезинтермедия (освобождение от посредника) станет одним из ключевых условий достижения совершенно нового уровня эффективности. Например, эффективное совершение покупок более не означает создания широких проходов между полками с товарами, четко обозначенных специальных предложений или большего количества кассовых аппаратов. Оно означает полное устранение необходимости походов в магазины, доставку товаров людям на дом. Освобождение от обычных посредников в как можно большем количестве сделок станет первым важным шагом в сторону создания новой модели обслуживания.

Дезинтермедия будет происходить не только *за пределами* компании, но и *внутри* нее. При новом порядке ведения дел практически не останется места среднему управленческому персоналу и тем руководителям, которые контролируют действия других.

Майкл Хаммер, ведущий экономист и автор книги «Beyond Reengineering» («По ту сторону модернизации конструкции»), написал: «Классическая производственная модель, в которой рабочие выполняют специализированные задания под присмотром управленцев, полностью не подходит к новой экономической среде. Она слишком медленная, слишком дорогостоящая, слишком негибкая, чтобы удовлетворять клиентов. Грядет отказ от этой модели».

Хаммер продолжает: «Клиенты не станут мириться с ошибками и избыточными расходами, возникающими вследствие того, что работа переходит от одного узкоспециализированного работника к другому. Клиенты не станут терпеть отсрочки, возникающие, когда работники должны предавать принятие всех решений менеджерам. Не станут они и терпеть путаницы, происходящей из-за того, что им приходится иметь дело с массой отделов: продаж, сервисным, производственным, бухгалтерским. Поэтому перегородки между этими отделами сносятся, и работа все в большей мере выполняется командами людей из разных отделов. Клиенты не будут удовлетворяться вчерашними товарами, поэтому новым обычным порядком становится обновление, а обучение — фундаментальной

Прибыльные компании XXI в. найдут новые способы предоставить благоприятные возможности тем, кто работает с ними. В новом тысячелетии благоприятная возможность означает выбор, гибкость, удобство, справедливость и свободу. Это меньше стен и большие двери. Это шанс достичь неограниченных высот. Более всего будут вознаграждаться инициатива, творчество, самостоятельность и упорный труд.

частью работы каждого. Все эти изменения касаются не узкого круга компаний — они происходят во всех секторах экономики».

Пирамиды больше нет. Теперь есть Паутина — успешные компании XXI в. примут Паутину как организационную модель, которая заменит старую корпоративно-пирамидальную структуру. Сетевая модель компании, как это видно на примере независимых владельцев бизнеса, ассоциированных с Quixtar.com, децентрализована и поощряет экономическую самостоятельность и кооперацию в командах.

Бизнес-аналитики Малоун и Лобэйкер отмечали: «С началом применения мощных персональных компьютеров и широких электронных сетей экономическое уравнение меняется. Поскольку информация может распространяться среди многих людей в разных местах мгновенно и с малыми затратами, ценность централизованного принятия решений и дорого обходящегося бюрократического аппарата снижается. Индивидуумы могут обходиться самостоятельно, координируя свои действия через электронные связи с другими независимыми сторонами. Малое становится хорошим.

В каком-то смысле новые информационные технологии позволяют нам вернуться к допромышленной организационной модели небольших самостоятельных компаний — компаний из одного или нескольких человек — заключающих друг с другом сделки на рынке. Но есть одно существенное отличие — электронные сети дают возможность этим микрокомпаниям пользоваться глобальными источниками информации, опытом и финансами, которые раньше были доступны только крупным компаниям. Маленькие компании получают многие преимущества больших, не жертвуя при этом своей миниатюрностью, гибкостью и возможностью творчества».

Авторы пришли к заключению, что успешные организации XXI в. лучше всего понимать «не как традиционные иерархии, а как конфедерации предпринимателей, объединенных лишь общим фирменным названием или торговой маркой».

Одним из принципиальных преимуществ организации, функционирующей в Паутине, считается ее гибкость. Например, рабочим больше не придется собираться в одном центральном месте, чтобы компания могла работать. Корреспондент Сьюзен Пейнтер часто касается проблем, с которыми приходится сталкиваться работающим родителям. Она писала в журнале «Working Mother» («Работающая мама»): «Большая часть работы в XXI в. будет децентрализована, делаться дома или во вспомогательных офисах в соответствии с графиком, подстроенным под жизнь работников и потребности их семей. Тем не менее то, что они будут частью виртуального сообщества, никогда целиком не заменит им потребность в живом общении. Именно поэтому работники будущего будут также собираться во вспомогательных офисах, расположенных

в их окрестностях. Многие из них будут иметь удобства, предоставленные им компаниями или предпринимателями. В самой основе всех этих перемен, — продолжает Пейнтер, — лежит тот факт, что мы наконец начали отделять саму мысль о работе от места, где мы ее выполняем. И это позволит многим людям лучше сочетать работу и семейные дела».

Имея свои сети ассоциированных независимых компаний, большая часть которых — это конкретные люди или семьи, работающие на дому, Quixtar показывает пример, привнося эту новую модель в электронную коммерцию.

Наставники, а не менеджеры. Управляющий на рабочем месте представляется пережитком модели бизнеса, возраст которой перевалил за две сотни лет. Роль менеджера, придуманная для нужд текстильных фабрик в ходе промышленной революции, заключалась в наблюдении за рабочими и контроле их действий. Теперь критериями прогрессивной компании следует считать не контроль и господство, а самостоятельность и наделение правами. Как это было показано на примере модели Quixtar, менеджерам нет места в компании XXI в.. Вместо этого наставники помогают владельцам ассоциированных компаний освоить программы обучения и личного развития.

Как объяснял предприниматель компании Quixtar Бо Шорт, наставничество это больше, нежели личный пример, которому надо следовать: «Как руководитель вы начинаете учить настойчивости, мужеству, дальновидности, репутации и ответственности, демонстрируя все эти принципы в действии, подавая личный пример. Но вы должны пойти еще дальше этого. Существует масса великих примеров. Мы должны идти навстречу людям и показывать им, как надо действовать. Цель состоит в том, чтобы быть наставником. В случае с Quixtar, — продолжает он, — нет боссов. Существуют лидеры, обладающие большими знаниями и опытом. Но они не ваши начальники. Вы сам себе начальник и сотрудник. И если вы собираетесь быть требовательным к себе, вы отлично заработаете».

Руководитель Quixtar Чак Вогт согласен с тем, что программа наставничества имеет важное значение: «Хэл и Сьюзен Гуч входят в команду руководителей, возглавляющих нашу организацию. На днях Хэл сказал нечто такое, что я никогда не забуду. Он сказал: «Люди редко совершенствуются, когда их наставники — они сами». Я думаю, это очень сильная мысль. Когда я работал в корпоративном мире, меня все время кто-то контролировал. Но на деле он думал только о себе. Именно так работали компании. Не было программ наставничества, потому что если бы коллега старался помогать мне, в один прекрасный день я мог занять его место».

Но если вы взглянете на модель Quixtar, то увидите, что мы всячески поощряем и развиваем наставничество. Часть нашей работы состоит в том, чтобы заставить людей немного задуматься о своих

желаниях. Я думаю, многие люди не знают, чего хотят. Большую часть их жизни кто-то говорил им, что следует делать. Многие вообще об этом мало задумывались. Именно здесь мы начинаем работать как лидеры, помогая людям ясно представить, что *они* хотят от жизни, а не что их боссы хотят от них».

Воспользуйтесь высокими технологиями. Сконцентрируйтесь на конкретном человеке, предлагайте ему настоящие возможности, создавайте сообщества, стройте союзы и доводите до людей стратегию, основанную на ценностях. Мыслите категориями «новой эффективности» — сети вместо пирамид, становитесь наставниками, а не менеджерами, — и вас ждет успех в XXI в.

Семьи Де Вое и Ван Андель и другие руководители компании, создавшие Quixtar, не изобретали данные принципы. Но они сплели их в одно целое и продемонстрировали всему миру, насколько эффективно эти принципы могут быть использованы в новой экономике. Вместо того чтобы переделывать старую модель под новую среду, они создали нечто абсолютно оригинальное — прототип для будущего. Тот факт, что компания приходит в Интернет, обладая всеми этими сплетенными воедино прогрессивными свойствами, пользуясь всеми высшими преимуществами, которые мы обсуждали раньше, можно считать поистине историческим и революционным событием.

Революция Quixtar представляет собой поворотный пункт в электронной коммерции — новую главу в истории цифрового века компьютеров. Подход компании Quixtar — это модель ведения бизнеса, которую другие компании будут стремиться воспроизвести в той или иной форме на протяжении еще многих лет. Успех Quixtar.com и достижения каждого ассоциированного независимого владельца бизнеса будут свидетельствами мощи стратегии высокотехнологичного и глубоко личного бизнеса XXI в.

Хэл и Сьюзен Гуч — признанные во всем мире руководители и учителя Quixtar. Всего за несколько дней до того момента, когда Quixtar.com официально открыла свои виртуальные двери миру, Хэл поделился со мной некоторыми своими мыслями по поводу будущего Quixtar.

«Нам посчастливилось на протяжении многих лет работать с семьями Де Вое и Ван Андель и с другими руководителями компании, — говорил он. — Полученный нами опыт и новые друзья были счастьем для Сьюзен и меня. Но одно из величайших приобретений — сама возможность быть частью той команды, которая запускает Quixtar. Однажды мы сможем сказать, что мы присутствовали при том моменте, когда 1 сентября 1999 г. Quixtar вышла в онлайн. Это история. Это новая эра. Приоткрывается дверь в XXI в., и Quixtar стоит прямо на пороге, готовая идти вперед».

«Это время невероятных изменений, — продолжает он. — Компьютеры и Интернет меняют наши методы ведения бизнеса. И Quixtar находится на самой передовой линии, показывая всему остальному миру пределы возможного. Компании будут смотреть на Quixtar как на пример для подражания. Они будут поражены — как мы смогли так быстро создать самый большой сайт электронной коммерции в Интернете? Как нам удалось свести воедино всех партнеров и собрать всех людей, чтобы сделать это реальностью? И как мы делаем, чтобы он работал так здорово? Все взоры будут обращены на нас. Мы — это организация, сайт в Паутине и возможность, на которую все будут взирать с уважением».

Интернет-революция возвещает эру новых возможностей и новых моделей. Это время каждому из нас переоценить наши планы и цели. Куда вы стремитесь? Как планируете этого достичь? Не ходите ли вы по кругу? Или вы несетесь на всех парах к более высокой цели?

Quixtar.com дает нам возможность по-новому осмыслить, что на самом деле способна сделать компания. Она устраняет преграды в электронной коммерции, предоставляя новый эталон сообщества, предлагая удобства, обслуживание, выбор и, прежде всего, благоприятную возможность. Quixtar — это еще и новое представление о том, на что мы способны как личности.

Технологии, создающие новую эру, воистину замечательны. И с каждым днем они еще больше совершенствуются. Компьютеры становятся все более быстрыми и простыми в использовании, Интернет — все более разносторонним, привлекательным и удобным. Беспроводные ручные устройства обещают нам открытие увлекательных новых миров. Многие из того, что было выдумками научной фантастики, становится реальностью.

Трудно точно сказать, как в будущем пойдет дальнейшее развитие технологий. Каждый шаг вперед открывает новые просторы исследований и непредвиденные возможности. Но у нас есть способ оценить, как сильно может все измениться. Так что хватай свой велосипед и поехали!

ЧТО ВЕЛОСИПЕД МОЖЕТ РАССКАЗАТЬ НАМ О БУДУЩЕМ

Вы хотите краем глаза взглянуть на будущее высоких технологий, компьютеров и Интернета? Тогда посмотрите на велосипеды. Вы не ослышались — на велосипеды. Они могут рассказать нам больше, чем кажется на первый взгляд.

Велосипед создали во Франции в конце XVIII в., хотя в то время

Дезинтермедия (высвобождение от посредника) станет одним из ключевых условий достижения совершенно нового уровня эффективности в XXI в. Например, эффективное совершение покупок более не означает создания более широких проходов между полками с товарами, четко обозначенных специальных предложений или большее количество кассовых аппаратов на выходе из магазина. Оно означает полное устранение необходимости походов в магазины, доставку товаров на дом.

он мало чем походил на велосипеды сегодняшних дней. Его описывали как «деревянного коня». Педалей не было, как и возможности управлять передним колесом. Приходилось приподнимать эту конструкцию и направлять ее в ту сторону, куда надо ехать, всю дорогу отталкиваясь ногами от земли.

В 1839 г. шотландский кузнец внес усовершенствования в старую модель: у нового велосипеда имелись сиденье, педали, два железных колеса, и им даже можно было управлять с помощью руля. Но весил он 23,5 кг и на нем не так-то просто

было ездить.

В начале 60-х годов XIX в. живший в Париже производитель карет и экипажей изобрел то, что большинство людей считают первым «современным велосипедом». Педали соединялись с помощью коленчатого вала с передними и задними колесами. Изобретатель умудрился продать более 140 новых велосипедов только за первый год их производства. Вскоре последовали другие усовершенствования и новшества, включая колеса со спицами, литые резиновые шины и несколько передач. Некоторые изобрели даже велосипеды с паровым двигателем.

В 1877 г. Огастес Поуп из Хартфорда, штат Коннектикут, открыл первую в Соединенных Штатах велосипедную фабрику. Его модель велосипеда «Колумбия» с гигантским передним колесом, возможно, вы видели в кино. На протяжении многих лет «Колумбия» был наиболее предпочитаемым публикой велосипедом, хотя многим на него было тяжело взбираться, а ездить — достаточно опасно.

В 1885 г. англичанин Джон Старли, бывший производитель швейных машинок, представил велосипед под названием «Rover Safety» («Безопасный странник»). Имея два колеса одинакового размера и цепной привод к заднему колесу, безопасный велосипед побил все рекорды популярности. Поклонники старых велосипедов с большим передним колесом, сидящие высоко над землей, смотрели сверху вниз на новые безопасные (без преувеличения) велосипеды и даже называли их ездовых крокодилами и жуками.

Низкий безопасный велосипед стал модным. На него было легче

садиться и легче с него слезать, он был проще в управлении. Если случилось так, что велосипед переворачивался, не приходилось падать на землю с высоты 1,5 м. Люди стремились приобрести новые безопасные велосипеды, что инициировало велосипедный бум 90-х годов XIX в.

Прошло примерно сто лет, прежде чем велосипед эволюционировал из тяжелого «деревянного коня», у которого не было ни педалей, ни приспособления для управления, в монстра с гигантским передним колесом и далее в обычный безопасный велосипед нашего времени.

Теперь давайте поговорим о том, к чему мы сегодня пришли со всеми нарождающимися новыми технологиями. Если говорить о компьютерах, Интернете и Всемирной паутине, думаю, что мы еще не достигли даже фазы безопасного велосипеда. Следите за моей мыслью? Что касается технологии, то мы все еще громыаем на велосипедах с гигантскими передними колесами.

Безусловно, с тех дней, когда люди смахивали бабочек с электронных ламп компьютера ENIAC или проложили первые кабели сети ARPAnet, был проделан немалый путь вперед. Но в свое время велосипед Огастеса Поупа «Колумбия» с его гигантским передним колесом тоже был большим шагом вперед в сравнении со старыми «деревянными конями». Я верю, что сейчас мы только начинаем. «Эра безопасного велосипеда» в Интернете еще впереди.

Безопасный велосипед впервые сделал езду на нем доступной для огромного числа людей. Он совсем не походил на предшествовавших ему монстров с огромными колесами. Большинству людей эти большие велосипеды казались непривлекательными, пугающими, нескладными и даже опасными. Но более всего они были неудобными для пользования. При этом любой мог сесть на безопасный велосипед и кататься. Если вам становилось страшно, вы могли остановиться и поставить ноги на землю. Безопасный велосипед совсем не походил на своих предшественников.

В каком направлении движутся компьютерные технологии? На что будет похожа «фаза безопасного велосипеда» Интернета? С одной стороны, вполне возможно, она будет иметь мало общего с компьютерами. Сейчас, когда бы мы ни подумали об Интернете, мы совершенно естественно думаем о компьютерах. В конце концов, без компьютеров вы не можете войти в Интернет. Но это изменится. Руководители отрасли считают, что по мере развития техники и технологий каждое устройство или новое приспособление, какое только можно себе представить, будет подсоединено к Интернету: холодильники, микроволновые печи, освещение в доме, семейный автомобиль, даже ваш велосипед. Благодаря WebTV телевизоры уже

могут подключаться к Сети. С течением времени все больше и больше устройств будут соединяться вместе в единую сеть и смогут «разговаривать» друг с другом.

Только представьте, что станет возможным в один прекрасный день: ваш холодильник отсканирует свое собственное содержимое, увидит, что у вас маловато апельсинового сока и добавит еще одну упаковку сока к тому списку покупок, которые он автоматически заказывает каждую неделю. Ваша микроволновка почувствует, что вы в нее положили, и сама установит время и мощность разогрева. Зеркало в ванной может стать персональным просмотрным экраном и передавать вам утренние новости, пока вы чистите зубы. Помимо уведомления вас о состоянии движения на дорогах, пока вы едете, ваш автомобиль будет знать, когда необходимо проходить очередное техническое обслуживание, после чего он свернется с вашим календарем, прежде чем автоматически записаться на прием к автомеханику.

Предположим, что вы в отпуске, отдыхаете на уединенном пляже за сотни километров от дома, но вас беспокоит мысль, что вы оставили включенной духовку — возьмите в руки переносное портативное устройство, лежащее рядом с вами на песке, и выясните это. По ходу дела вы можете включить полив газона и покормить кошек.

«Не думать об Интернете, ограничиваясь только рамками вашего компьютера, — вот важнейший первый шаг вперед к пониманию того, каким может быть будущее, — говорит Джин Де Роуз из Jupiter Communications. — В общем, все можно свести к следующему: вся эта технология станет *невидимой*. Например, вы не думаете о своем телевизоре как о высокотехнологичном устройстве, хотя в своей основе он является таковым. Вы не думаете о своих часах или телефоне как о продуктах передовых технологий. Но когда-то все они ими были. Даже электричество когда-то было фантастикой. А сейчас оно по всему вашему дому. Со временем мы привыкли ко всему этому.

По мере того как техника все больше становится частью нашей жизни, тот факт, что она представляет собой передовую технику, постепенно сходит на нет. Мы больше узнаем о способах использования и о назначении товаров, чем о заложенных в них технологиях. Компьютеры и Интернет еще находятся на той стадии, когда мы осознаем технологию, и некоторых она даже пугает».

«Фаза безопасного велосипеда» наступит для компьютеров и Интернета тогда, когда люди даже не будут осознавать, что они пользуются этими технологиями. Возможно, мы даже не будем различать, находимся мы в онлайне или в офлайне. А наши внуки широко раскроют глаза от изумления, когда мы расскажем им, какие жуткие звуки издавали модемы, сколько времени было необходимо для загрузки некоторых страничек в Паутине и как это было — пользоваться мышкой.

Более того, вспомните о том, что произошло с велосипедом с того времени, как в 1885 г. был изобретен современный безопасный велосипед. Сейчас у нас есть маленькие велосипеды для детей, гоночные велосипеды, велосипеды-внедорожники, пляжные велосипеды, велосипеды для двух человек, велосипеды для выполнения трюков, велосипеды, которые можно сложить и взять с собой, даже крошечные велосипеды для дрессированных попугаев, на которых они выступают в птичьих шоу. И если вы захотите, то могут даже сделать велосипед специально для вас. Другими словами, велосипеды эволюционировали, чтобы подходить под любой образ жизни, под любого человека где бы то ни было.

То же произойдет и с компьютерами и Интернетом. Техника и технологии не только станут *невидимыми* (настолько удобными для пользования, что вы даже не будете осознавать, что пользуетесь ими), но и совершенно персонализированными, чтобы подходить любому человеку, любой семье или любой организации.

И как безопасные велосипеды привели к созданию мопедов, мотороллеров и мотоциклов, однажды технологии Интернет-революции приведут к таким новшествам, о которых мы до сих пор даже не мечтаем. Это волнительное время. Мы стоим на пороге великой эры в истории человечества.

ВНИМАНИЕ, МЕЧТАТЕЛИ

Мне крупно повезло обсудить некоторые из этих идей с Декстером Ягером всего за пару дней до запуска Quixtar. Декстер — легенда американского бизнеса. На протяжении многих лет он очень плотно работал с семьями Де Вое и Ван Андель, и вместе с Биллом Бриттом, одним из руководителей Quixtar, помогал в формировании Комитета по развитию, который способствовал созданию Quixtar.com.

«Я не отношусь к этим продвинутым компьютерным парням, — со смехом признался мне Декстер. — Но я следил за тем, что происходит. Когда вы идете в ресторан, кто-то распечатывает ваш счет на компьютере. На заправке вы расплачиваетесь через компьютер прямо у колонки, и вам не нужно для этого заходить в магазин при

Успешные компании XXI в. примут Паутину как организационную модель, которая заменит старую корпоративно-пирамидальную структуру. Сетевая модель компании, как это видно на примере независимых владельцев бизнеса, ассоциированных с Quixtar.com, децентрализована и поощряет экономическую самостоятельность и кооперацию в командах.

заправке. Люди отправляются в Интернет, чтобы провести банковские операции, сделать покупки, купить или продать свои акции. Мне вовсе не надо знать многое о компьютерах, чтобы понять, что мир меняется. Каждый день новые технологии все больше становятся частью нашей жизни. И мы должны научиться пользоваться ими.

Я знаю, что новые технологии заставляют некоторых людей нервничать, — говорил он. — Пусть так. Но не забывайте, что технологии и техника, с которыми вы чувствуете себя сегодня комфортно, когда-то тоже были совершенно в новинку. Современные технологии вчерашнего дня — это сегодняшняя тостер. Вчерашние великие изобретения — всего лишь вещи, с помощью которых вы готовите сегодня еду, узнаете новости, поддерживаете связь или даже косите траву на газоне. С течением времени эти вещи становятся частью нашей жизни. Сегодня мы наблюдаем наступление Интернета и компьютеров. Однажды вся эта техника и технологии получат широкое распространение и станут обыденностью. И я уверен, что в один прекрасный день Quixtar.com станет такой же привычной, как телефон.

Интернет и Quixtar дадут людям возможность выбора, — заключает он, — которой сегодня у них нет. Возможности позволят людям снова начать мечтать и думать о своем будущем. И вместе с высокими технологиями и глубоко личным подходом в одном пакете Quixtar откроет людям дорогу для претворения своей мечты в жизнь».

Проницательные замечания Декстера Ягера напомнили мне кое-что, о чем я читал во время своих исследований. Повесив телефонную трубку, я пролистал несколько книг и вскоре обнаружил выдержки, которые искал. Размышляя по поводу революционного воздействия созданной им компьютерной программы «Всемирная паутина», физик Тим Бернерс-Ли отмечал: «Я думаю, основное желание заключалось в том, чтобы заставить эту вещь функционировать. Когда вы действительно одержимы мечтой, вы неотступно следуете за этой мечтой и получаете огромное удовольствие, когда видите, что она воплощается. Я считаю сам по себе факт, что Всемирная паутина заработала, интересным. Это так захватывающе: у вас рождается идея, развивается и становится явью. Мечтатели во всем мире, дерзайте!».

Теперь закройте эту книгу. Мечтайте. Дерзайте. И не останавливайтесь.

КОМПЬЮТЕРНЫЙ ЯЗЫК: СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Вот мы и пришли в цифровой век компьютеров, но вы не можете отличить мышку от модема или Интернет от Интранета — так-то! К счастью, в этой книге есть легкий для понимания словарь некоторых наиболее употребимых терминов цифрового компьютерного века.

Bandwidth — полоса пропускания; описание количества информации, которая может проходить через сеть, обычно измеряется в битах в секунду. Такие компании, как AT&T, настойчиво стараются расширить полосу пропускания, чтобы на ваш компьютер могло поступать большее количество информации и с большей скоростью.

Banner Ad — баннерная реклама; реклама, появляющаяся на страничке в Сети, обычно поперек верхней части странички, как заголовок или транспарант. Баннерная реклама почти всегда представляет собой гипертекст. Это означает, что вы можете кликнуть на нее, и она сразу выведет вас на рекламируемый сайт.

Bit — бит; сокращение от словосочетания binary digit — двоичный знак. Бит — это одна цифра, 1 или 0. Все компьютеры работают в цифровом формате: все, что они делают, они разбивают на язык из единиц и нулей.

Bookmark — закладка; способ запоминания местоположения в Паутине с тем, чтобы вы могли вернуться туда еще раз. В зависимости от используемого вами браузера закладки также могут называться «Избранное» или «Горячий список».

Byte — байт; байт состоит из восьми битов, обычно это набор восьми битов. Например, байт может выглядеть следующим образом — 10010101 — и представлять то, что вы видите у себя на экране. (Килобайт — это тысяча байтов; мегабайт — миллион байтов. В конечном счете это способ выразить, сколько единичек и нулей может обрабатывать ваш компьютер.)

Cyberspace — киберпространство; термин, запущенный в обращение писателем научной фантастики Уильямом Гибсоном в его

отмеченной призами книге «Neuromancer» («Неоромантик») (1984). Гибсон писал о всемирной информационной сети под названием «Матрица», которая давала возможность ощутить виртуальную реальность, названную «киберпространство». Сегодня термин *киберпространство* используется для описания мира Интернета — когда вы выходите в онлайн, вы находитесь в киберпространстве.

Download — загружать; процесс перемещения информации (типа программы или электронной почты) из Интернета на ваш компьютер.

E-commerce — электронная коммерция; в качестве примера можно привести банковский автомат и устройства для считывания штрихкода, установленные в магазинах. Объяно используется для описания коммерции, основанной на Интернете. Основная на Интернете электронная коммерция включает сайты по совершению сделок компания — потребитель (business-to-consumer) (онлайн-покупки), сайты по совершению операций между компаниями типа business-to-business и сайты с платной подпиской или контент-сайты, предлагающие информацию или развлечения.

E-mail — электронная почта; послания, которые вы можете отправлять другим людям или компаниям через Интернет. Электронная почта во многом работает так же, как обычная почта (которую в цифровом компьютерном веке еще называют «улиткина почта»), поскольку она идет намного медленнее), — вы пишете письмо, указываете адрес, после чего посылаете его туда, где его откроют и прочтут, когда получатель будет в очередной раз проверять свой почтовый ящик. Электронная почта — это не то же, что сервис мгновенного обмена сообщениями (Instant Message Service), который позволяет вам переговариваться (или «болтать») с другими людьми в Сети в реальном режиме времени. Место дискуссий (Chatroom) — это место в Интернете, куда вы можете направлять и откуда получать в реальном режиме времени послания от конкретного человека или группы людей.

FAQ (сокращение от Frequently Asked Questions) — часто задаваемые вопросы. Многие сайты в Интернете имеют раздел FAQ, в котором вы можете получить информацию по сайту.

Hit — обращение; всякий раз, когда ваш компьютер подсоединяется и, требует загрузить определенную страничку в Интернете, это называется обращением.

Homepage — начальная страница; обычно так называют

страничку в Паутине, появляющуюся у вас на экране, когда вы первый раз подсоединяетесь к Интернету (которая может быть заменена на любую по вашему желанию). Название «начальная страница» также используется для описания главной, стартовой страницы любого сайта в Паутине, как входная дверь на сайт. Например, <http://www.quixtar.com> — начальная страница для всего сайта Quixtar.

HTTP (Hyper Text Transfer Protocol) — протокол передачи гипертекстовых файлов; `http` позволяет перемещать гипертекстовую информацию по всему Интернету.

Hypertext — гипертекст; текст и изображения, которые могут использоваться как связка (ссылка) (`Link`) или как соединение, устанавливающееся после одного нажатия на клавишу мышки, с другими страничками и сайтами в Интернете. Как правило, связки или гипертекст отличаются по цвету от обычного текста вокруг них. Всемирная паутина основана на использовании гипертекста, а следовательно, зависит от протокола передачи гипертекстовых файлов (`http`).

Information Superhighway — информационная автострада; сочетание, использовавшееся для описания Всемирной паутины. Было популярно в 90-е годы XX в.

Internet — Интернет; глобальная взаимосвязанная сеть десятков тысяч компьютерных сетей.

Intranet — Интранет; частная компьютерная сеть (иногда состоящая из множества сетей), обычно принадлежащая компании или правительственному агентству и предназначенная только для пользования их сотрудниками.

ISP (Internet Service Provider): поставщик услуг Интернета или Интернет-провайдер. Услуга (обычно предоставляемая коммерческой организацией), позволяющая вашему компьютеру подсоединиться к Интернету. `America Online` — широко известный Интернет-провайдер, но, помимо этого, также существует ряд быстро растущих местных и региональных Интернет-провайдеров.

Modem — модем; сокращение от `modulator/demodulator` — модулятор/демодулятор: устройство, позволяющее вашему компьютеру соединиться с Интернетом и общаться с другими компьютерами по телефонным линиям. Модем переводит (модулирует) цифровой язык вашего компьютера в звуковой (аналоговый) язык, так что он может путешествовать по телефонным

линиям. С другого конца другой модем переводит звуковой язык обратно (демодулирует) в цифровую речь с тем, чтобы другой компьютер мог понять сообщение.

Mouse — мышка; устройство, располагающееся рядом с компьютером и управляющее движением курсора (обычно в виде маленькой стрелочки) на экране вашего компьютера. Пользуйтесь пальцами, чтобы кликать по мышке и производить действия на экране. Вы видели длинный хвост мышки, уходящий к задней части вашего компьютера или в клавиатуру? Мышка живет на коврике — mouse pad.

Net — сеть; сокращенное название от Internet.

Netizen — происходит от двух слов «Net» и «citizen» — «сеть» и «пользователь»: означает пользователя Интернета. Любое лицо, участвующее в жизни Интернета, ведущее себя ответственно и намеренно не беспокоящее других.

Offline (офлайн) — термин, обозначающий любую деятельность или ситуацию, которая происходит вне соединения с Интернетом.

Online (онлайн) — термин, используемый для описания состояния нахождения в соединении с Интернетом, противоположный офлайну.

PC (сокращение от Personal Computer) — персональный компьютер.

Portal — портал; один из основных входов в Интернет. Многие крупные порталы (такие, как Yahoo и AOL) начинались как поисковые машины или Интернет-провайдеры, но с тех пор превратились в универсальные информационные или коммерческие сайты. Quixtar.com можно лучше всего описать как персональный торговый портал, персонифицированное место доступа к покупкам в Интернете.

Pure Play — «чистая игра»; термин, обычно используемый для описания сайтов электронной коммерции в Интернете, которые не имеют физических аналогов (магазинов или фирм) в реальном мире. Например, Amazon.com можно определить таким термином.

Search Engine — поисковая машина, помогает вам отыскать то, что вы ищете в Паутине. Yahoo, Alta Vista, Hot Hot, Infoseek и Excite — широко известные поисковые машины.

Site — сайт; место в Интернете. Обычно это собрание страничек, которые соединены вместе одним вопросом или одной темой.

Spam — спам; мусорная электронная почта. Спаммирование — процесс одновременной массовой рассылки мусорной почты на огромное количество электронных адресов.

Surfing — катание; употребляется в выражении «катание, или навигация, по Сети» — «surfing the Net». Перемещение из одного места в Интернете в другое с использованием гипертекстовых связей (ссылок).

Tridigital Commerce — трехцифровая коммерция; модель организации и ведения бизнеса в цифровом компьютерном веке, впервые введенная компанией Quixtar.com. Она сочетает в себе персональный электронный портал электронной коммерции, эксклюзивные преимущества для его членов и уникальную благоприятную деловую возможность с использованием рекламы на основе ссылок ассоциированных членов.

Web — Паутина; сокращенно от World Wide Web — Всемирная паутина.

Web Browser — Web-браузер; компьютерная программа, делающая простым переход с одного сайта во Всемирной паутине на другой. Два наиболее популярных браузера сегодня — это Internet Explorer компании Microsoft и Netscape Navigator.

Web Page — web-страница; то, что вы видите на своем экране за один раз при нахождении в бнлайне; одна страничка во Всемирной паутине. Одна или несколько web-страничек образуют сайт.

World Wide Web (www) — «Всемирная паутина»: программа, которую в 1990 г. разработал физик Тим Бернерс-Ли. Программа позволяет осуществлять посылку и передачу гипертекстовой информации через Интернет.