

## **БИЗНЕС ПУТЬ: YAHOO!**

Для миллионов пользователей Интернет — это Yahoo!, портал, представляющий собой огромную информационную сеть, в которую входят средства массовой информации, структуры для бизнеса и общения. Каждый месяц на сайты Yahoo! заходят более чем 156 миллионов посетителей по всему миру. Yahoo! был первым сетевым справочником в режиме он-лайн и лидировал в таких областях, как транспорт, реклама, домашнее хозяйство и бизнес. Yahoo! продолжает поражать инвесторов стремительным ростом, в том числе и ростом доходов. Чистая прибыль компании с 1999 по 2000 г. выросла на 120%, от 130 миллионов долларов до 228 миллионов. За те же самые сроки количество посещений сайтов возросло на 40%, от 465 миллионов человек в день в декабре 1999 г. до 625 миллионов в марте 2000-го. Особого внимания заслуживает факт, что, получая прибыли более 1,2 миллиарда долларов, компания обладает собственностью (офисы и оборудование) не более чем на 64 миллиона.

В своей книге «Бизнес путь: Yahoo!» авторы Энтони Вламис и Боб Смит выделили 10 ключевых принципов, которые помогли компании пройти путь до самых вершин Интернет-бизнеса. Читателю будут предложены сведения и конкретные рекомендации, как развиваться и успешно конкурировать в условиях современной экономики, основанной на реальности Интернета, путем анализа деятельности Yahoo!. Вы увидите, как стратегическое мышление и намеренно легкомысленный имидж двух основателей компании Дэйва Фило и Джерри Янга, в сочетании с управленческим талантом и глубоким знанием бизнеса топ-менеджеров Yahoo!, Тима Кугла и Джеффа Маллета, помогли компании за считанные годы добиться ошеломительного успеха.

Книга «Бизнес путь: Yahoo!» поможет любому менеджеру, предпринимателю или инвестору извлечь пользу из истории компании Yahoo!. Эта книга — одновременно вдохновляющая история успеха и бесценный учебный курс для следующего поколения победителей.

**BUSINESS** *THE BigShots*

# Yahoo!

**WAY**

**SECRETS** of the World's  
Most Popular Internet Company

**ANTHONY VLAMIS & BOB SMITH**



CAPSTONE

**ЭНТОНИ ВЛАМИС  
БОБ СМИТ**

**Бизнес путь:  
YANOO!**

**Секреты  
самой популярной в мире  
интернет-компании**



«КРЫЛОВ»

Санкт-Петербург  
Издательство «Крылов»  
2003

ББК 88  
УДК 316.6  
В 57

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd  
via The Susie Adams Rights Agency, UK.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any  
form or by any means electronic, chemical or mechanical,  
including photocopying, any information storage or retrieval  
system without a licence or other permission in writing from  
the copyright owners.

**Настоящее издание выпускается с разрешения правообладателя —  
компании Capstone Publishing Ltd.**

**и агентства The Susie Adams Rights Agency, Великобритания.**

Строго воспрещается воспроизведение настоящего издания  
полностью или частично, в любой форме, включая электронную,  
химическую или механическую, ксерокопирование,  
использование любых носителей информации,  
без письменного разрешения Правообладателя.

First published 2001 by Capstone Publishing, Ltd.

**Вламис Э., Смит Б.**

В 57 Бизнес путь: Yahoo!. Секреты самой популярной в мире  
интернет-компании. — СПб.: Издательство «Крылов», 2003. —  
256 с.

ISBN 5-94371-401-4

«Бизнес путь: Yahoo!» поможет менеджерам, предпринимате-  
лям или инвесторам извлечь уроки из замечательной истории успеха  
Yahoo!. Эта книга — одновременно вдохновляющая история успеха  
и бесценный учебный курс для следующего поколения победителей.

ISBN 1-84112-105-3

ISBN 5-94371-401-4

© Anthony Vlamis

and Robert Smith, 2001

© Издательство «Крылов», 2003

---

◆

## СОДЕРЖАНИЕ

◆

---

Введение	
<b>УАНОО! МЫ БОГАЧИ!</b> .....	<b>13</b>
Скромное начало .....	17
Любимое занятие .....	18
Развитие .....	20
Подбор талантливых кадров .....	22
Всеобщее достояние .....	24
Окончание истории .....	25
Глава 1	
<b>ПОНЯТЬ ОКРУЖАЮЩУЮ РЕАЛЬНОСТЬ И ЕЕ ВОЗМОЖНОСТИ</b> .....	<b>31</b>
Ковбои космической эры исследуют новые границы .....	33
Окружающая среда .....	35
Что такое Интернет? .....	36
Почему Интернет такое значимое явление? .....	36
Почему Интернет так быстро растет? .....	37
Что значит имя: брэнд и имидж .....	39
Моделирование нового средства рекламы .....	40

Новое задание: пусть посредник будет бесплатным для пользователей .....	42
Плата за размещение рекламы .....	43
«Швейцария» в Интернете .....	46
Консолидация и интеграция .....	47
Как стать следующим победителем-«первопроходцем» .....	50

## Глава 2

**ЛЮДИ ПРЕЖДЕ ТЕХНОЛОГИЙ,  
ОБЩЕСТВО ПРЕЖДЕ КОМПЬЮТЕРОВ .....** 51

Это не о технологической ерунде, это личное .....	53
Как работает Yahoo!?	54
Ценное предложение № 1: человеческий фактор .....	55
Ценное предложение № 2: фактор содержания .....	56
Ценное предложение № 3: B2B-фактор .....	57
Концентрация внимания пользователя на домашней странице .....	58
Сохраняем простоту и доступность — увеличиваем численность пользователей .....	60
Зачем нужна простота? .....	60
Рукотворные иерархии .....	62
Упростите пользователю вход в Интернет .....	63

## Глава 3

**КАК РАЗБИТЬ ГЛОБАЛЬНОЕ ИНТЕРНЕТ-СООБЩЕСТВО  
НА ЛОКАЛЬНЫЕ ГРУППЫ .....** 67

Думай масштабно, действуй локально. Городской справочный сайт .....	69
Расширай свою политику в мировом масштабе, но сохраняй местный привкус .....	70
Заимствуй лучшие идеи, ищи новые способы установления отношений, сохраняй установленные связи .....	74
Вкладывай деньги в успех и никогда не оглядывайся .....	75

**БИЗНЕС ПУТЬ: YAHOO! 7**

Yahoo! Europe .....	75
Yahoo! Korea .....	76
Yahoo! China .....	76
Анализ рынка в реальном времени .....	81
Создавай или покупай .....	86
Мысли по поводу создания интернет-сообществ .....	87

Глава 4

**ДАВАЙТЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ БОЛЬШЕ ПОВОДОВ  
ЗАХОДИТЬ НА САЙТЫ ..... 91**

Война порталов: стадия два .....	94
Сдвиг в направлении пользователя .....	95
Индивидуальный подход .....	96
Yahoo! — найдется все! .....	97
Привлекайте новых и удерживайте постоянных пользователей .....	98
Алхимия: тайное искусство развития портала .....	99
Эволюция My Yahoo! .....	99
Больше индивидуальных черт .....	102
Установка и регистрация: чем проще, тем лучше .....	103
Yahoo! — всегда под рукой .....	103
Развивать новые возможности .....	104
Yahoo! — впереди всех .....	105
Заглянем к соседям .....	105
Внимание, только для детей: Yahoo!igans .....	107
Переключитесь на Get Local .....	109
Yahoo! Finance — сетевой гигант .....	109
Сотрудничество приносит лучшее из лучшего на Yahoo! Finance .....	111
Резюме: Как построить высокоэффективные отношения с потребителем .....	114

## Глава 5

**ИСКУССТВО ПАРТНЕРСТВА ..... 117**

Союз с лидерами бизнеса .....	119
Анатомия успешного партнерства .....	120
Партнерство как пример стратегической дальновидности: предоставьте потребителю выбор .....	121
Сила сетевого партнерства .....	124
Расширение рабочей площадки .....	127
Расширение области распространения услуг как средство привлечь внимание .....	128
Как насытить толпы страждущих .....	130
Шаги в направлении business-to-business .....	133
Партнерство может быть выгодным .....	138

## Глава 6

**ПОКУПАЙ ТО, ЧТО ТЕБЕ НУЖНО ..... 141**

Стратегия фирмы руководит направлением закупок .....	144
Съешь конкурента .....	145
Сближение в коммерческих целях .....	146
Стремление к потоку новых технологий .....	149
А теперь послушайте... и посмотрите... вот что! .....	151
Расширение возможностей коммуникации .....	155
Подсказки для умных покупателей .....	156

## Глава 7

**СОЗДАНИЕ БРЭНДА ..... 161**

Yahoo! .....	163
Торговая марка — с самого начала .....	164
Элементы построения имени компании .....	167
Yahoo! становится «шоу» .....	168

## **БИЗНЕС ПУТЬ: YAHOO!**

**9**

Пора взрослеть .....	170
Фирма расширяется .....	172
Секреты построения имиджа компании .....	174
Как строить свой имидж .....	176

### Глава 8

#### **ПРОДВИГАЙ ТОВАР ИЗО ВСЕХ СИЛ .....** **181**

Yahoo! повсюду .....	183
Уважайте клиентов .....	185
Что может быть лучше хорошей истории... ..	186
...Однако чрезмерная реклама может сильно навредить .....	187
Работа началась .....	189
Как наделать много шума .....	191
Сотрудничество с другими торговыми марками .....	192
Частные владения .....	196
Предъявите ваше разрешение, пожалуйста! .....	197
Указания по стимулированию сбыта .....	201

### Глава 9

#### **СОЗДАНИЕ ГИБКОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ .....** **205**

Распределение функций под надзором взрослых .....	208
Дарвин был прав: «То, что нас не убивает, делает нас сильнее» .....	212
Предвидение далекого и близкого будущего .....	215
Ежедневное предвидение .....	217
Ценности и предвидение .....	218
Как сохранить корпоративную культуру .....	220

### Глава 10

#### **БУДЬТЕ ПАРАНОИКОМ! .....** **223**

Сегодня вы — динамо-машина, а завтра — динозавр .....	225
«У нас постоянная паранойя» .....	227

Используйте страх в благих целях .....	228
Жизнь в стеклянном доме .....	232
Продумывайте все публичные заявления .....	233
Как использовать страх .....	234
Постигай непостижимое .....	235
Как реагировать на конкуренцию .....	236
А. Вы маленькие. Они большие. Какое оружие вы можете использовать против крупных конкурентов? .....	236
Б. Они маленькие, вы — большая, стабильная компания с известной торговой маркой. Какое оружие вы можете использовать против новичков и маленьких компаний? .....	240
Почему у новичков есть преимущества .....	241
Подсказка для выживания: ведите себя как маленькая фирма .....	243
Взгляд на будущее Интернета .....	244
Что дальше? .....	247
Будущее Yahoo! .....	247
Послесловие	
<b>ИСТОРИЯ ПРОДОЛЖАЕТСЯ...</b> .....	<b>251</b>
<b>ОБ АВТОРАХ</b> .....	<b>252</b>

Эта книга посвящается вашим успехам в бизнесе. Надеюсь, что ее содержание, а также выводы, сделанные нами из анализа триумфа Yahoo!, вдохновят и направят вас на пути к достижению всего, что вы желаете.

Тем, что эта книга прошла путь от идеи до ее воплощения, я обязан в первую очередь преданности и поддержке моей семьи. В особенности хочу поблагодарить родителей, Эрла и Конни Смит, которые оставались со мной и в горе, и в радости, так же как и мою сестру, Элайн Смит, всегда бывшую мне хорошим другом и помощником. Особое выражение благодарности — моему партнеру, Тому Моффиту, без преувеличений, лучшему другу и помощнику вот уже 14 лет. И последним — но не по значению — нашему агенту Джону Уиллигу, а также моему соавтору Тони Вламису за его профессиональное сотрудничество и дружеское отношение в течение как этого проекта, так и всех возможных будущих.

*Боб Смит*

Выражаю огромную благодарность всем тем, без помощи и участия кого эта книга, возможно, не увидела бы свет. Двум самым важным для меня людям: Конни, моей жене, и сыну Стивену Александеру, который считал, что написать про Yahoo! было очень круто с моей стороны. Также — родителям, Стиву и Анне, и сестре Сьюзен, заразившей меня своим энтузиазмом. Нашему агенту, Джону Уиллигу, за то, что привлек нас к этому проекту. Особая благодарность — Алексу Саенцу за исследования и помощь при написании четвертой главы, и моему соавтору Бобу Смигу — замечательному писателю и партнеру и настоящему сетевому другу.

*Энтони Вламис*

---

Введение

**УАНОО! МЫ БОГАЧИ!**

---



**Н**екотрые говорят, что это был случайный успех. Другие рассматривают его как классическую историю раскрутки в духе Силиконовой долины. А есть и такие, кто считает его байками Горацио Алгера\* нашего времени.

История Yahoo! вполне достойна изложения, поскольку она включает много интересных фактов и рассказывает о людях, которые однажды собрались вместе и создали эту историю. То, что начиналось как хобби двух инженеров, студентов-выпускников Стэнфордского университета, сегодня считается одной из ведущих мировых интернет-медиа-компаний, которые предлагают высококачественную сеть рекламных, коммерческих услуг и услуг связи более чем 156 миллионм пользователей по всему миру (отчет Yahoo! FQ2 2000) посредством растущей глобальной сети, которая включает 23 сетевых ресурса по всему миру.

Yahoo! продолжает удивлять инвесторов своим бурным ростом как в отношении доходов, так и в отношении траффика. Между 1999 и 2000 годами доходы выросли аж на 110%, от 128 миллионов долларов до 270 миллионов. В то же время число просмотров веб-страниц выросло на 40%, от 465 миллионов в день в декабре 1999-го до 625 миллионов в марте 2000-го.

Еще более интересными для рассмотрения являются валовые прибыли Yahoo! в размере 86%. При

---

\* Алгер Горацио (1832–1898) – американский писатель, автор многочисленных историй превращения бедняков в богачей.

наличии 1,2 миллиарда долларов наличного капитала компания имеет всего лишь 64 миллиона в земельной собственности, заводах и оборудовании.

Это довольно впечатляющая статистика для компании, которая, по словам ее основателей, изначально являлась просто развлечением — средством отвлечься от написания докторской диссертации. И разумеется, в процессе становления она принесла большое богатство своим основателям. Согласно списку *«Сорока самых богатых людей Америки до сорока лет»*, опубликованному в журнале *Fortune*, тридцатитрехлетний **Дэвид Фило**, которому принадлежит капитал в 3,12 миллиарда долларов, занимает в нем пятую позицию. Его партнер, тридцатилетний **Джерри Янг**, следует сразу за Фило — он на шестом месте с его 3,05 миллиарда.

Могли ли такое огромное богатство и поразительный успех прийти к ним случайно? Действительно ли это типичная американская история «из грязи в князи»? И действительно ли компания Yahoo! является типичным примером модели бизнеса Силиконовой долины «с нуля до миллиона»?

Мы думаем, что развитие компании Yahoo! имело все вышеперечисленные черты. Компания действительно возникла практически с нуля, и ее первым офисом был студенческий трейлер. Люди, основавшие компанию, не были богачами и вышли не из обеспеченных слоев общества. И конечно же, нужно признать, что им все-таки улыбнулась удача.

Но очень важно отметить тот факт, что ведущие принципы, которым до сих пор следует компания

Yahoo! – созданная ее основателями и существующая при поддержке других людей, которые занимают в ней ключевые посты, – являются ценным объектом исследования в управлении системой Интернет. Если бы не дальновидность, компетентность и стратегическое мастерство людей, стоящих за развитием компании Yahoo!, и в особенности двух ее руководителей, это была бы уже совсем другая история.

### **СКРОМНОЕ НАЧАЛО**

Джерри Янгу было десять лет, когда вместе со своей матерью Лили и младшим братом Кеном они эмигрировали из Тайваня в США (его отец умер за восемь лет до того). Семья поселилась в Сан-Хосе, Калифорния. Мать Джерри работала горничной, чтобы обеспечить семью, а сам он с легкостью поступил в местную школу и стал отличником.

Тем временем Дэвид Фило жил в Мосс Блафф, Луизиана, вместе с отцом по имени Джерри, который был архитектором, и матерью Кэрол, бухгалтером. Все его детство семья Дэвида жила в общине, деля сад и кухню еще с шестью семьями.

Пути Джерри и Дэвида не пересекались до тех пор, пока много лет спустя они не встретились в Стэнфордском университете. Фило, который окончил базовый курс по специальности «инженер по вычислительной технике» в Туланском университете в Новом Орлеане, приехал в Стэнфорд, решив получить степень магистра по электротехнике. Янг, закончив в Стэнфорде базовый курс по электротехнике, продолжил обучение

на степень магистра. Оба получили степень в 1990-е годы и вскоре поселились вместе в одном трейлере в университетском кампусе, став аспирантами по специальности «электротехника». Янг и Фило работали в одной исследовательской группе электронного автоматизированного проектирования и подрабатывали в Стэнфорде.

### Любимое занятие

Во время учебы в университете Интернет стал повседневным занятием обоих студентов, начиная с переписки по e-mail и общения на конференциях. Затем они стали использовать Gopher – доинтернетовскую систему, разработанную в университете Миннесоты, которая позволяла упорядочить и показать на экране содержимое интернет-серверов как иерархически структурированный список файлов. И только в 1993 году им в руки попала самая ранняя версия Mosaic – первого веб-браузера, разработанного *Национальным центром суперкомпьютерных приложений*. Именно тогда будущее компании Yahoo! появилось на горизонте.

В конце 1993 года в персональном списке Фило количество избранных веб-сайтов превысило 200 штук. А опция «горячий список» в Mosaic уже не могла упорядочить такое количество веб-ссылок в удобный для просмотра вид. Тогда Янг и Фило решили написать несколько программ, чтобы можно было разместить, идентифицировать и редактировать содержимое Интернета таким образом, чтобы растущий список сайтов мог быть упорядочен по предметным областям.

Основатели компании Yahoo! сами признают, что они даже и не думали делать из своего занятия бизнес, когда начали создавать список. «Дэвид и я просто болтались по Интернету, составляя нашу собственную базу веб-сайтов и кликая их на нашу страницу, — вспоминает Янг в своем интервью журналу *Money* в 1997 году. — Мы понятия не имели, что наш список представляет какую-то ценность. Нам просто нравилось этим заниматься» (*Money*, 1 октября 1997 года).

Фило соглашается, замечая при этом, что вначале Yahoo! была для них обоих просто средством отслеживания веб-сайтов, которые казались им интересными. И вначале они не собирались никому об этом рассказывать. «Тогда это было только для нас двоих», — сказал Фило во время интервью для информационного бюллетеня пользователей под названием «Что сейчас происходит» для Sun Microsystems в мае 1995-го (*What's Happening*, июнь 1995 года). Но в конце концов Янг и Фило разместили свою директорию в Интернете, используя две свои студенческие рабочие станции, которые они назвали в честь двух известных гавайских борцов сумо. Компьютер Янга, «акебоно», поддерживал оригинальную версию директории, тогда как компьютер Фило, «консики», поддерживал машину поиска в Сети. Но даже тогда они ни разу не подумали разместить свою директорию на каком-либо другом веб-сайте. «Пара наших друзей стала использовать ее, — добавил Фило. — Все передавалось просто сарафанным радио, а иногда народ приходил к нам по ссылке со своих домашних страниц».

И хотя их директория (изначально имевшая название «Проводник Джерри и Дэвида по Всемирной пау-

*time*», прежде чем они переименовали ее в Yahoo!) появилась всего лишь как хобби, а не бизнес, ее потенциал не ускользнул от внимания двух студентов. «Я думаю, мы с самого начала верили, что потенциал того, что мы придумали, огромен, — сообщил Янг корреспонденту *CNN* Валери Моррис в 1997 году. — Так что мы с Дэвидом действительно считали это нашим хобби, любимым занятием, если хотите, в течение почти полутора лет, прежде чем мы решили рискнуть и вложить в него деньги и попытаться начать собственное дело».

### Развитие

Начало 1995 года стало ключевым периодом в истории компании Yahoo!. **Марк Андреесен**, соучредитель Netscape Communications, для начала предложил Янгу и Фило возможность перенести их файлы на более мощные компьютеры в калифорнийские офисы компании Mountain View. Этот переезд, согласно истории компании Yahoo!, оказался очень выгодным как для обоих основателей Yahoo!, так и для университета, где они взяли учебный отпуск (ни Янг, ни Фило так и не получили докторскую степень). Компьютерная сеть Стэнфорда, которая испытывала большие нагрузки в связи с увеличившимся трафиком обращений к директории Фила и Янга, с их уходом пришла в норму. Что еще лучше, Yahoo! произвела на Андреесена такое сильное впечатление, что он сделал эту директорию выбираемой по умолчанию в интернет-браузере Netscape Navigator. Заядлые интернет-пользователи толпами заходили на сайт, и легендарный статус Yahoo! начал принимать форму. Сайт вскоре заметили также и в деловом мире.

Фило и Янга засыпали деловыми предложениями. Netscape и America Online прислали сообщения с предложениями включить Yahoo! в состав своих компаний, но Фило и Янг отказались. «Мы не хотели работать на большую компанию, — объяснили они во время интервью *Sun* в 1995 году. — Мы думали, что наши услуги будут более плодотворными, если Yahoo! останется независимой организацией». Поэтому Фило и Янг предпочли рискнуть, вложив капитал в свои сайты. Неплохой ход, учитывая тот факт, что начало 1995 года оказалось очень продуктивным временем для молодых предпринимателей в сферах, связанных с Интернетом. У них не было проблем с количеством заинтересованных абонентов

Kleiner Perkins, самая большая венчурная фирма Силиконовой долины, также заинтересовалась работой Янга и Фило, но сообщила, что они должны объединиться с Architect (сейчас известной под названием Excite) — другой поисковой системой, созданной студентами Стэнфорда. Янг и Фило отказались. Но когда **Майк Мориц**, главный партнер калифорнийской фирмы Sequoia Capital (которая некогда финансировала Apple Computer и Cisco Systems), предложил Янгу и Фило вложить 1 миллион долларов в качестве своей доли в их компанию, дела Yahoo! Inc. пошли в гору.

Янг и Фило говорят, что их решение работать с Sequoia Capital имело две причины: одна, естественно, заключалась в репутации и достижениях фирмы, а другая причина заключалась в том, что компания готова была поддержать идею Янга и Фило сохранить Yahoo! независимой, а не превращать в объект размещения ценных бумаг. «Майк поддержал нашу точку

зрения, которая состояла в том, чтобы **сделать Yahoo! коммерчески жизнеспособной компанией, не подпрыгая ту концепцию, которая делала ее такой популярной**», — сказал Янг в интервью *Newsbytes News Network* (20 апреля 1995 года).

В той же статье Мориц, который до сих пор является членом совета директоров компании, приветствует концепцию и дальновидность основателей Yahoo!, которые, отмечает он, основывались *на уважении к интернет-сообществу и на заботе о его потребностях*. Но предприниматель знал, что за его решением крылось и нечто большее. «Yahoo! привлекала нас не только дальновидностью ее основателей, но и заметным успехом, который, по-видимому, пришел к Yahoo! за одну ночь. Мы поддерживаем обязательство Дэвида и Джерри сохранить свободный доступ к Yahoo! для всех пользователей», — сказал Мориц и добавил, что верит в то, что постепенная интеграция рекламы и спонсорства, необходимых для того, чтобы сделать это вложение прибыльным, не подвергнет опасности обещание основателей Yahoo!.

### **Подбор талантливых кадров**

Обеспечив себе финансирование, Янг и Фило понимали, что теперь следует подобрать команду талантливых людей, чтобы сделать Yahoo! успешной. И хотя они знали, что им требуются сотрудники для управления предприятием, и оба уже назначили себя руководителями компании, Янг и Фило сосредоточились в первую очередь на подкреплении научной стороны для разработки своей директории. Одной из их первых находок стала **Сриния Сринивасан**,

бывшая студентка Стэнфорда, которая являлась специалистом по искусственному интеллекту и которой вместе с титулом «Онтологической Yahoo!» было поручено организовывать разветвленные иерархические структуры, помогающие людям искать содержимое. Сегодня Сриния Сринивасан является вице-президентом и главным редактором компании.

Что касается деловой стороны, Янг и Фило понимали, что нужно найти эксперта по управлению, и вместе с Морицом провели собеседование со множеством профессиональных менеджеров на место главного администратора. Работа была проведена огромная и временами весьма интересная, поскольку некоторые кандидаты с радостью делились своими соображениями, как бы они все переделали, будь у них такая возможность. Один сообщил трем работодателям, что он перво-наперво поменял бы название компании. Естественно, его сразу же вычеркнули.

Поиски главного администратора в конце концов сфокусировались на **Тиме Кугле**, инженере — выпускнике Стэнфорда, который после окончания университета был президентом корпорации Intermet, расположенной в Сиэтле и занимающейся производством продуктов по сбору и обмену данными. Кугл провел девять лет в компании Motorola, где он занимал несколько позиций в исполнительном высшем руководстве в сфере операций и корпоративных капиталовложений. В 1999-м Кугла назначили председателем, и он продолжал совмещать обе должности.

Последним пополнением в изначальную руководящую группу Yahoo! в середине 1995 года стал главный операционный директор **Джеффри Маллет**, в то вре-

мя бывший вице-президентом и генеральным директором всемирного союза потребителей Novell. Ранее он был вице-президентом и членом-учредителем исполнительной группы компании Reference, купленной в 1992-м Word Perfect Corp. В 1999 году Маллета назначили президентом компании Yahoo!.

### Всеобщее достояние

Как только была набрана и утверждена руководящая группа, количество нанятых служащих превысило 100 человек. И хотя пока компания не получила никакой заметной прибыли, 1996 год казался наиболее подходящим временем, чтобы она могла стать общедоступной. Что компания Yahoo! и сделала 11 апреля, когда выпустила на рынок 2,6 миллиона непривилегированных акций по 13 долларов за штуку. Первый день продаж оказался историческим днем, поскольку **акции выросли на 154%**, побив рекорд акций Netscape, которые в первый день выросли на 105%. Рыночная капитализация компании составляла 848 миллионов долларов. Служащие Yahoo! были в экстазе, а руководство несколько забеспокоилось, когда 35 миллионов капиталовложений вдруг поступили на счет компании. Как Янг сообщил журналу *Fortune*, он почувствовал «панику — нет, не панику, а беспокойство», осознав, что у Yahoo! теперь есть акционеры.

Однако на следующий день у многих акционеров проснулся скептицизм, и они стали исчезать. Акции упали почти до половинной стоимости от той, что была перед закрытием днем раньше, что заставило Маниш Ша, издателя *IPO Maven*, насмешливо объявить Yahoo! «Еще Одним Разрекламированным

Очковтирательским Предложением», перефразируя легендарный акроним Yahoo! «Еще Один Исполнительный Иерархический Помощник».

Курс акций оставался на одном уровне до конца 1996 года, но с началом 1997-го было сделано несколько усовершенствований, которые стимулировали продвижение компании к ее нынешней ведущей позиции. Компания Yahoo! начала пожинать плоды своей «партизанской» маркетинговой кампании. В январе 1997 года Yahoo! сообщила о регистрации **550 рекламодателей**. Что еще лучше, компания объявила о размере своей квартальной прибыли — 92 тысячи долларов. И всего лишь три месяца спустя Yahoo! с гордостью объявила, что количество просмотров их веб-страницы пользователями достигло миллиарда просмотров в месяц.

### Окончание истории

В следующие три года в компании Yahoo! произошло немало событий. Мы еще будем упоминать о них в следующих главах, поскольку они служат показательными примерами нижеперечисленных принципов, которыми и в прошлом, и теперь руководствуется компания Yahoo!.

- *Понимать потребности пользователей среднего класса.* Как инициаторы первой поисковой системы Интернета, Янг и Фило никогда не теряли связь со своей аудиторией или пользователями, при поддержке которых они создали свою компанию. Они остались верны своей идее, которая заключалась в том, чтобы сохранить Yahoo! общедоступной и поддержать независимость, которую дает пользователям оперативное обслуживание.

- *Вначале люди, а потом технология.* У Yahoo! была самая лучшая репутация и самая плохая технологическая база, когда компания занялась разработкой поисковых систем. Но Янг и Фило никогда не отступались от веры в то, что человеческий фактор, включенный в процесс категоризации, в конце концов окажется успешным. Так оно и случилось.
- *Строить местные общины в мировом сообществе.* Интернет действительно является всемирной сетью, но Yahoo! заметно набрала силу, создавая местные сайты в США, которые позднее были расширены на всемирную аудиторию. Основатели верили, что это является существенным фактором в том, чтобы сделать предлагаемое обслуживание не просто он-лайн-ресурсом, но и «целью назначения».
- *Давать пользователям множество поводов для повторного посещения.* Ориентирование на потребности пользователей было важнейшей частью успеха компании Yahoo!, и первым шагом в этом направлении было создание услуги *My Yahoo!*. Плюс к тому растущий массив услуг для молодежного поколения интернет-пользователей, а также для деловых и коммерческих целей. Это является одной из важнейших причин, по которой рост траффика оставил далеко позади всех конкурентов, а также это ключ к тому факту, что Yahoo! продолжает удерживать первое место по времени средней длительности пребывания пользователя на сайте среди всех веб-сайтов, являющихся рекордсменами по траффику.
- *Партнерство с лучшими.* Yahoo! очень серьезно относится к сохранению своей независимости. Вот почему у компании образовался огромный и по-

стоянно растущий список компаний, с которыми Yahoo! имеет партнерские отношения, чтобы обеспечить услуги и информацию, нужную пользователям. Все направлено на поддержку развивающейся миссии по предоставлению пользователям «лучшего из всех возможных веб-обеспечения».

- *Покупать то, что нужно.* Иногда лучше купить технологию или услугу, которая необходима в данный момент. Суть в том, чтобы избежать ненужных приобретений, которые могут быть невыгодны компании. За последние три года Yahoo! купила 14 компаний, и каждое приобретение принесло реальную выгоду компании и ее акционерам.
- *Стать брэндом.* По словам Фило, самым важным фактором в успешности Yahoo! стало название. Оно запомнилось, даже если люди и не имели представления, чем занимается компания. Сейчас Yahoo! сумела стать всемирно известным брэндом в качестве информационного канала.
- *Реклама, реклама и еще раз реклама.* Начиная со своего броского слогана **Do you Yahoo?** и до более эклектичных рекламных трюков, таких как парашютисты, совершающие он-лайн-покупку, или служащие, делающие себе на разных частях тела татуировку в виде логотипа компании, компания никогда не изменяла своей стратегии, девиз которой «Yahoo! повсеместно». И компания успешно развивалась, избежав чрезмерной коммерциализации.
- *Создание динамичного корпоративного развития.* Хотя каждая компания для успешного развития нуждается в какой-либо структуре, Yahoo! создала довольно

ровную организацию без заметной иерархии. Работа динамична, служащие довольны своей прибылью. И решения принимаются на демократической основе.

- *Оставаться в тонусе.* Янг сказал, что Yahoo! — бизнес отслеживания перемен. Но компания также понимает, что Интернет продолжает изменяться, поскольку он постепенно становится средством массовой торговли. Повсюду подстерегают конкуренты, и следует быть гибким и способным к преобразованию предоставляемых услуг и поиску новых рынков сбыта, чтобы соответствовать изменчивым требованиям и нуждам пользователей.

### **УАНОО! ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ КЛЮЧЕВЫХ СОБЫТИЙ**

*1990 год.* Джерри Янг и Дэвид Фило получили степень магистра по электротехнике в Стэнфордском университете, а затем стали членами исследовательской группы, работавшей в Стэнфорде, в качестве кандидатов на докторскую степень.

*1993 год.* Янг и Фило начали составлять директорию часто посещаемых веб-сайтов, писать программное обеспечение для облегчения поиска в Интернете и категоризировать свой «поисковик», а затем разместили его на своей домашней странице.

*Апрель 1994 года.* Рождение Yahoo!, поскольку Янг и Фило переименовали свою директорию.

*Январь 1995 года.* Марк Андреесен, соучредитель Netscape, предложил разместить Yahoo! на своем сервере и сделать ее директорией по умолчанию для интернет-браузера компании.

*Апрель 1995 года.* Yahoo! получила инвестицию в размере 1 миллиона долларов от венчурной фирмы Sequoia Capital.

*Август 1995 года.* После принятия на работу Тима Кугла на должность главного администратора и Джеффа Маллета на должность руководителя административной службы руководящая группа пишет свой первый бизнес-план.

*11 апреля 1996 года.* Yahoo! выпускает 2,6 миллиона акций по 13 долларов за акцию. К закрытию торгов курс подскочил до 154%.

*12 апреля 1996 года.* Инвесторы начинают исчезать, и курс акций Yahoo! падает до половины цены предыдущего дня торгов.

*14 января 1997 года.* Yahoo! объявляет о первой квартальной прибыли в размере 92 тысяч долларов.

*Апрель 1997 года.* По результатам исследования PC Meter, Yahoo! занимает первое место среди поисковых систем Интернета.

*7 мая 1997 года.* Yahoo! объявляет, что за предыдущий месяц по всем владениям Yahoo! трафик достиг 1 миллиарда просмотров веб-страниц.

*29 июля 1997 года.* Yahoo! объявила о дроблении акций три к двум.

*10 ноября 1997 года.* Mediamark Research Inc. объявило Yahoo! он-лайн-сервисом с самой большой аудиторией в США: 25,4 миллиона пользователей, т. е. 63% от всего взрослого населения, являющегося пользователем Интернета.

*14 января 1998 года.* Yahoo! объявляет о приблизительном размере чистой прибыли в размере 0,05 доллара с одной акции.

*8 апреля 1998 года.* Yahoo! устанавливает новый рекорд — 95 миллионов просмотров веб-страницы в день за март, рост на 46%.

*8 июля 1998 года.* Yahoo! объявляет о дроблении акций два к одному.

*17 декабря 1998 года.* Более 3000 коммерсантов воспользовались услугами Yahoo! Shopping за месяц со времени его создания.

*12 января 1999 года.* Yahoo! объявляет о дроблении акций два к одному. Тим Кугл назначен председателем компании, а Джефф Маллет — президентом.

*25 мая 1999 года.* Более 5000 коммерсантов воспользовались преимуществом коммерческого решения Yahoo! Store.

*27 декабря 1999 года.* Заказы, поступающие в Yahoo! Shopping, выросли более чем на 385% по сравнению с предыдущим годом.

*11 января 2000 года.* Yahoo! сообщает, что количество пользователей в 1999 году удвоилось и теперь превышает 120 миллионов.

*11 января 2000 года.* Yahoo! объявляет о дроблении акций два к одному.

*5 апреля 2000 года.* Yahoo! сообщает о доходах в размере 228 миллионов долларов и о приблизительном размере чистой прибыли в 63 миллиона долларов.

*26 июня 2000 года.* Yahoo! выходит на высококонкурентный рынок торговых отношений между компаниями с сообщением о создании корпоративного Yahoo!.

*28 июня 2000 года.* Yahoo! подписывает соглашение о покупке компании eGroups, предлагающей услуги групповой связи по электронной почте.

*1 августа 2000 года.* Первый всемирный интернет-индекс Nielsen//NetRatings' называет Yahoo! ведущим веб-достоянием в мире с более чем 62 миллионами пользователей, что означает сногшибательный охват аудитории в размере 54%.

---

Глава 1

**ПОНЯТЬ  
ОКРУЖАЮЩУЮ РЕАЛЬНОСТЬ  
И ЕЕ ВОЗМОЖНОСТИ**

---



## **КОВБОИ КОСМИЧЕСКОЙ ЭРЫ ИССЛЕДУЮТ НОВЫЕ ГРАНИЦЫ**

**Р**ассказ об одной из компаний-новаторов в сфере Интернета, или «первопроходцах», как их чаще называют в Сети, или даже рассказ о самом Интернете немного напоминает рассказ о Диком Западе. Единственная разница в том, что журналисты, которые писали о Диком Западе, приукрашивали свое описание, а многое просто выдумывали — а кое-где они, очевидно, вралы, — чтобы привлечь и удержать внимание читателей. С другой стороны, Интернет — вполне реальная вещь. Здесь нет необходимости врать. На самом деле, истина столь притягательна, что она звучит так же нереалистично, как хорошая научная фантастика, когда идет рассказ о безудержном росте или о необыкновенных изобретениях. Ничего подобного мы никогда не видели на нашей планете и никогда не увидим в будущем.

Давайте начнем со взгляда на жителей Интернета или на количество интернет-пользователей. В настоящее время количество интернет-пользователей примерно соответствует количеству жителей США. А ведь еще пять лет назад оно приблизительно равнялось количеству жителей штата Аризона. Довольно впечатляюще. Но это только начало.

Предполагается, что в **следующие пять лет количество интернет-пользователей будет сравнимо с населением Китая**. Имейте в виду, что эта цифра является

спорной. Следует отметить, что эти цифры взяты от числа серверов (компьютерных систем с интернет-адресами), сетей и имен доменов с учетной записью. Хорошие статистические данные о росте Интернета, его сайтов, серверов, доменов и сетей приведены в Hobbes' Internet Timeline v.5.0, копирайт Robert Hobbes' Zakon, провайдер – Internet Society [ISOC], Рестон, Вирджиния, адрес веб-сайта – <http://www.isoc.org>. Поэтому реальная цифра может быть больше или, что маловероятно, меньше предполагаемой.

Что же будет дальше? Недавно Джо Конноли из журнала *Wall Street Journal*, выступая на CBS News Radio (4 мая 2000 года), процитировал одного из специалистов, принимавшего участие в конференции на тему капиталовложений, который сказал, что **Интернет будет расти, пока не окажется в каждой машине, в каждом доме, в каждом кармане**. Джо Конноли считает, что это займет еще лет десять. Так что феномен под названием Интернет – это эпопея, которая в будущем продолжит изумлять нас еще больше, чем до сих пор.

А теперь давайте поддадимся этим чарам, приведя в пример двух вундеркиндов – Джерри Янга и Дэвида Фило, которые были кандидатами на получение докторской степени по специальности «электротехника» в Стэнфордском университете. С одной стороны, они были детьми – просто развлекались, снабжая указателями веб-сайты в Интернете и создавая директории из всех сайтов, которые они находили в Сети. С другой стороны, у них появилась идея – разместить свои указатели сайтов в Интернете, чтобы знакомые могли пользоваться ими для упрощения поиска. И наконец,

здесь играла роль увлеченность — чем больше они этим занимались, тем больше им это нравилось и тем меньше времени у них оставалось на учебу. Можно привести цитату из истории компании Yahoo!:

«В течение 1994 года они (Янг и Фило) преобразовали Yahoo! в базу данных, выполненную с учетом потребностей заказчика, специально для нужд тысяч посетителей сайта, которые стали пользоваться услугами Yahoo! через тесно связанное интернет-сообщество. Они разработали программное обеспечение, которое позволяло эффективно находить, идентифицировать и редактировать данные, хранящиеся в Интернете».

Это было похоже на работу, которой занимались составители книжных каталогов в больших книжных магазинах несколько десятилетий назад. Здесь и лежат предпосылки создания великой общей истории обогащения. Двадцать лет назад это были бы всего лишь двое мальчишек, составляющих каталог своей коллекции марок, или составитель, помечающий тексты для тематического каталога, чтобы отослать их покупателям книжного магазина. И конечно же, тогда история имела бы совершенно другое окончание.

## ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА

Разницей между Фило и Янгом, которые развлекались составлением каталога и индексированием, и каким-нибудь исследователем в публичной библиотеке как раз является окружающая среда. Янг и Фило работали с беспрецедентной средой — *Интернетом*. Окружающая среда — настолько важная часть нашей

истории, что нам придется сделать небольшое отступление и взглянуть на нее поближе.

### Что такое Интернет?

Это всемирное средство связи. А также:

- это Всемирная компьютерная сеть;
- она растет по экспоненте;
- она эволюционировала в то, что обычно называют «информационный суперхайвей».

Пользователями в основном являются современная молодежь и потребители, от подростков до людей среднего возраста. Однако состав аудитории быстро меняется. К примеру, несколько лет назад пользователями Интернета были в основном лица мужского пола. Теперь же деление аудитории по половому признаку стало почти пятьдесят на пятьдесят. В 1997 году большинство интернет-пользователей были жителями Англии и Соединенных Штатов. Сейчас миллионы людей в Южной Америке и Азии пользуются Интернетом. Только в Китае существует четыре развивающихся портала, которые появились совсем недавно.

### Почему Интернет такое значимое явление?

- Он дает всемирный доступ к информации и возможность всемирной связи.
- Он сделал информацию общедоступной.
- С каждым годом его глубина и широта охвата растут по экспоненте.

### Почему Интернет так быстро растет?

Информация в Интернете имеет большую ценность, особенно когда:

- регулярно обновляется;
- является интерактивной;
- доступна двадцать четыре часа в сутки все 365 дней в году;
- имеет высокую скорость загрузки (модем, ISDN (сеть интегрального цифрового обслуживания), кабельное телевидение, DSL (цифровая абонентская линия), T-1);
- количество пользователей возрастает на 10% в месяц;
- информация включает в себя данные, а также голосовые, аудио- и видеосоставляющие;
- стоимость связи и передачи данных невысока и с каждым годом становится все дешевле, а в некоторых случаях услуги связи являются бесплатными.

Наконец, несмотря на то что Интернет изначально являлся исследовательской средой, а затем — потребительской, сейчас он стал рабочей средой для различных фирм и компаний — так же быстро, как раньше это случилось с потребителями. Почему?

Интернет дает компаниям огромное количество преимуществ в работе с клиентами, поставщиками и деловыми партнерами. Например:

- он доступен двадцать четыре часа в сутки все 365 дней в году;
- передача информации быстрее, чем по почте, Federal Express и даже по факсу;
- данные разборчивы и аккуратны (факсы часто трудно прочитать, а письма от руки часто неразборчивы);
- собранная информация является более свежей, чем в печатных изданиях (из-за уменьшения времени обработки);
- потребляет меньше ресурсов (бумаги);
- дешевле, чем другие средства массовой информации;
- позволяет осуществлять сквозные коммерческие операции напрямую с потребителями в режиме реального времени.

Если соединить все вышесказанное, нетрудно понять, как молодые бизнесмены из корпорации Yahoo!, основанной всего пять лет назад, оказались в первых рядах ковбоев космической эры, исследующих новые границы. (Перенесемся на секундочку в настоящее: рыночная капитализация Yahoo! составляет 67 миллионов долларов, и это всего лишь половина от суммы 1999 года.)

На первый взгляд можно рассудить, что на такой волне всеобщего увлечения Интернетом, которая бывает раз в жизни, для успеха достаточно оказаться в нужном месте в нужное время. Но это было бы слишком просто. Повсюду уже разбросаны «останки» жертв пер-

вого поколения интернетного бума. Многих из них спасли, взяв под свое начало, большие компании (Netscape, CompuServe), а другие просто пошли на дно.

### ЧТО ЗНАЧИТ ИМЯ: БРЭНД И ИМИДЖ

Yahoo! обладает целью, фокусом и последовательной индивидуальностью с самых ранних дней своего существования. Название Yahoo! — не случайность. Оно было выбрано намеренно. Что же означает Yahoo!?

Считается, что Yahoo! — анаграмма от **Yet Another Highly Officious Oracle** (т. е. *Еще Один Очень Исполнительный Посредник*), но Янг и Фило говорят, что они выбрали это название, найдя его в словаре. Тим Кугл в своем интервью прокомментировал: «Джерри и Дэвид искали имя для компании... яркий брэнд. Отец Дэвида называл его yahoo, когда тот был еще ребенком и жил в Луизиане. Янг и Фило посмотрели в словарь и нашли значение — „буйная шайка хулиганов“. Они решили, что это значение yahoo отлично характеризует их самих, оно остроумное и запоминающееся, и они выбрали его» (*CNNFn*, 15 января 1998 года). А что касается восклицательного знака, Янг говорит, что это был «просто рекламный трюк».

В действительности же Yahoo! — больше, чем просто название. Оно стало обозначением некоего «крутого» места в Интернете, куда стоит заглянуть. Крутое имя для крутого нового посредника. И сейчас оно все еще обозначает саму компанию и является именем портала.

Имя было настолько важной составляющей, что даже влияло на решение Янга, Фило и их партнера Майкла Морица из Sequoia Capital, когда они проводили интервью с кандидатами на должность главного администратора. Одного кандидата они вычеркнули только из-за его слов, что первым делом он сменил бы название компании.

### Моделирование нового средства рекламы

В то время как Интернет развивался, становясь средством всемирной связи, Yahoo! быстро становилась одним из немногих мест, где множество людей, искавших возможность связаться друг с другом, могли регулярно регистрироваться. Эти люди становились сообществом пользователей. Поэтому, говорит Джерри Янг, «мы стали посредником, в котором можно было размещать рекламу» (*Money*, 1 октября 1997 года).

Джерри Янг и Дэвид Фило рассматривали Yahoo! как нечто большее, нежели просто поисковая система. Она была посредником, в котором компании и спонсоры могли размещать рекламу, чтобы информация об этих компаниях всегда была перед глазами тех, кто пользуется их директориями. Это было весьма дальновидное суждение. Рекламодатели заинтересованы в Yahoo! больше, чем в печатных изданиях, потому что Yahoo! уделяется большее внимание со стороны пользователей и потому что работа с ней является интерактивной. Ни одно печатное издание не может предложить такого размаха, и даже целый набор публикаций по всему миру вряд ли смогут увидеть столько же людей, сколько ежедневно посещает Yahoo!.

Янг и Фило четко и ясно понимали, какой они хотят видеть Yahoo!, чтобы:

- сделать Yahoo! более интерактивной;
- развить восприятие Yahoo! как некоего сообщества;
- остаться бесплатными и доступными для пользователей.

В 1995 году Джерри Янг сообщил репортеру *USA Today* Лесли Миллер: «Мы стремимся сохранить Yahoo! бесплатной и доступной для конечных пользователей, продолжая при этом оптимизировать ее и сохраняя наш передовой дух» (*USA Today*, 13 апреля 1995 года). Так все обстоит и до сих пор.

Пока что волна повального увлечения Интернетом касалась потребителей, по крайней мере первая волна. А все пользователи, влюбленные в Интернет, имеют нечто общее. Глаза. Тот, кто привлечет наибольшее число глаз, получит наибольшую сферу влияния. Джерри Янг считает, что его задача — дать пользователям больше причин для повторного посещения Yahoo!, чем какого-либо другого места в Интернете.

Если кто-то и может иметь непосредственный контакт с пользователем Yahoo!, так это Дэвид Фило и Джерри Янг. Они когда-то начинали свое дело как предприниматели-пионеры, о которых мы сейчас читаем в списках самых преуспевших бизнесменов. Они жили в трейлере, набитом серверами из Стэнфорда, питаясь едой «на вынос» и уткнувшись носом в компьютер, с утра до ночи болтаясь в Интернете и составляя список своих любимых сайтов. Это и был тот первый список категоризованных сайтов, который они

затем разместили в Сети. Используя созданное ими самими программное обеспечение, Янг и Фило решили ту задачу, которую не могло решить первое поколение браузера Mosaic, — *категоризацию и субкатегоризацию списка веб-сайтов по папкам*. Это было похоже на информационный хайвей двоичной системы Дьюи. Разработанная ими иерархия сделала поиск довольно простым даже для неофитов — простым и очень быстрым. Фило был убежден, что «ни одна технология не может превзойти возможности человека».

А в основе всего лежит убежденность Фило и Янга в том, что они знают, чего хотят реальные люди, использующие Интернет, и как это им дать. Бесплатно!

### **НОВОЕ ЗАДАНИЕ: ПУСТЬ ПОСРЕДНИК БУДЕТ БЕСПЛАТНЫМ ДЛЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ**

Очень многие компании используют модель бесплатного доступа. Интернет наводнен сайтами с расширением *com*, по этой причине они обречены вскоре исчезнуть или, если им повезет, слиться с более крупными собратьями, у которых достаточно средств, чтобы удержаться на плаву.

Но у Yahoo! модель бесплатного доступа отличается от других. Поскольку у этой компании нет схемы выставления счетов клиентам, как это делается в AOL, MSN или в AT&T Worldnet, ей приходится опираться на более рискованную стратегию лояльности, чтобы клиенты и пользователи продолжали обращаться к ее услугам. Это, может, и выглядит некоторым сумасшествием,

но оба владельца Yahoo! в Санта-Клара, кажется, совершенно сошли с ума. Не придерживаясь обычной проверенной стратегии, эти дерзкие тактики постоянно придумывают все новые вещи, новые черты и новые союзы, которые заставят пользователей Yahoo! воспользоваться предлагаемыми услугами еще и еще раз.

### ПЛАТА ЗА РАЗМЕЩЕНИЕ РЕКЛАМЫ

Так где же собака зарыта? Иначе говоря, откуда же берутся деньги? С доходов от размещения рекламы. С первого же года своего существования Yahoo! привлекала рекламодателей, которые хотели быть всегда на виду у пользователей. Эти рекламодатели платят реальные деньги (не по безналичному расчету и не по бартеру, а реальные наличные) за размещение баннеров по ценам, которые выставляются в зависимости от количества просмотров или количества пользователей, которые увидели эту рекламу. Уже в 1996 году размещение рекламы быстро становилось популярным, поскольку коммерсанты искали эффективный способ связи с целевыми группами населения посредством Интернета. А поисковые системы, такие как Yahoo!, были первыми кандидатами на получение доходов от рекламы. К осени 1996-го количество просмотров страницы Yahoo! превысило девять миллионов в день (*Отчет об исследовании Алекса Брауна и Сыновей, сделанный Andrikopoulos*).

Весной 1997-го была разработана **Yahoo! Network** — группа из 30 сайтов, так что рекламодатели могли покупать свободное пространство в нужной им категории. Yahoo! действовала как интерактивная медиа-компа-

ния в большей степени, чем Excite или Infoseek. Самые известные журналы давно уже выяснили, что, хотя и есть возможность устанавливать для подписчиков за ежемесячное получение номера цену не меньше номинальной, этих денег не хватит на оплату бумаги, печати, доставки и редактуры. Для этого нужны рекламодатели. Yahoo! просто пошла еще дальше и не стала брать с подписчиков денег вообще. Всю свою прибыль Yahoo! получала с рекламодателей. И сделано это было почти интуитивно. Но Янг и Фило столь многое делали интуитивно, будто бы знали, как создать брэнд и как нанять талантливое руководство, чтобы дела быстро пошли в гору.

Кстати, немаловажную роль сыграла и проделанная Фило и Янгом огромная работа в Интернете в те далекие дни, когда они оба учились в школе, где собралось столько спецов-технарей.

Золотое правило нового посредника – **постоянное привлечение все новых и новых пользователей**. Поскольку компания Yahoo! продолжала искать способы привлечь пользователей на свой сайт, основатели наняли Сринию Сринивасан, выпускницу Стэнфорда, специалиста по искусственному интеллекту, на должность «Онтологического Yahoo!». Неплохой круг обязанностей, не правда ли? Сринивасан руководит организацией ветвящихся иерархий, которые помогают пользователям ориентироваться в содержимом сайта. Каждый день миллионы пользователей начинают работу с Интернетом с одной или более категорий Yahoo!: **Искусство, Бизнес & Экономика, Компьютеры & Интернет, Образование, Развлечения, Политика, Здоровье, Новости & Пресса, Отдых & Спорт, Справочники, Регионы, Наука, Социология, Общество & Культура**. И это ведь только верхушка айсбер-

га. Быстрый рост и расширение Сети побудило Yahoo! объединиться с поисковой системой AltaVista, чтобы обеспечить всеобъемлющую директорию для поиска «по содержимому». До сих пор этот план работает отлично, поскольку Yahoo! стала интернет-порталом номер один и занимает второе место по числу посетителей и по числу просмотров в месяц.

### **КАК ЗАВОЕВАТЬ ДОВЕРИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ**

Если и есть какой-либо секрет успех Yahoo!, он может заключаться только в том, как компания выполняла намеченный план по всем направлениям, начиная с репутации, которую Yahoo! завоевала среди пользователей. Как сообщил Пол Ноглус, аналитик по вопросам Интернета и цифровой связи в Hambrecht & Quist, участникам *Форума осведомленных инвесторов капиталовложений в Интернет* в 1999 году: «Yahoo!, подобно AOL, завоевала доверие своих пользователей».

Ноглус также привел список из восьми необходимых пунктов, по которым он оценивает интернет-компании: *менеджмент, брэнд, первое достижение, капиталовложения, стратегические альянсы, бизнес-модель, интернациональный потенциал и суммарная конъюнктура рынка*. Он также подчеркнул важность брэнда, вопрос о котором мы рассмотрим в одной из следующих глав. Однако брэнд создается путем завоевания доверия со стороны клиентов. Вся наша книга является подтверждением того, что двигатель Yahoo! работает в пространстве Интернета на всех этих восьми цилиндрах.

## «ШВЕЙЦАРИЯ» В ИНТЕРНЕТЕ

**Независимость** – наверное, самая рискованная ставка в интернет-игре. Корпоративные стратеги Yahoo! успешно играют в эту опасную игру, ставкой в которой является сама компания, уже целых пять лет.

История Yahoo! одна из первых успешных историй за всю эпоху Интернета. Причина нынешней позиции компании как лидера рынка заключается в ее триумфе в качестве брэнд-лидера в Сети, разработке совершенно нового типа интуитивной интернет-директории, быстром расширении компании, с которым не могут соперничать конкуренты, в проверенной временем способности получать прибыль от размещения рекламы и поразительной решимости сохранить компанию независимой. Результат очевиден – наличие высокого спроса, а денежный оборот (оборот непривлекательных акций) компании весьма велик, и он используется для покупки других компаний в соответствии со стратегией расширения Yahoo!. Неудержимый рост Интернета и статус Yahoo! как компании-первопроходца до сих пор приносит компании успех.

Однако оставаться независимой, выполняя свое обещание быть «единственным местом, откуда можно связаться с чем и с кем угодно», в постоянно расширяющейся вселенной Интернета является очень трудной задачей. Сейчас ни у кого в мире нет такого траффика, как у Yahoo!, по крайней мере согласно рейтингу *Nielsen//NetRatings* (на июнь 2000 года Yahoo! занимала 1-е место в мире по размеру аудитории – 62 772 590 пользователей. В Соединенных Штатах Yahoo! занимает третье место – 49 045 000, так же как

и в июле 2000-го, тогда как первые два места принадлежат гигантам Интернета – AOL и Microsoft).

Одновременно с предоставлением пользователям бесплатных услуг компания остается нейтральной по отношению к поставщикам оперативной информации и устройств, уважая права собственности на свою долю в прибыли. AOL, напротив, недавно произвела слияние с Time Warner, что влечет за собой зависимость AOL от доли компании в прибыли и кабельных абонентов Time Warner. AT&T сделала ставку на кабель, купив Excite@Home. Согласно сообщениям в прессе, в скором времени Lycos объединится, совершив сделку на 12 миллионов долларов, с Tera Networks, которая имеет дело с гигантской немецкой медиа-компанией Bertelsmann, получая 1 миллиард долларов за услуги и размещение рекламы, при условии что она получит долю в прибыли. Стратегия Yahoo! состоит в том, чтобы заключать союз с возможно большим количеством партнеров – как больших, так и маленьких – и содействовать этим компаниям в создании их собственной пользовательской аудитории. Согласно мнению аналитиков, Lycos имеет дело с «неизбежностью», учитывая ее постепенно ослабевающую позицию по сравнению с лидерами рынка, такими как Yahoo!, AOL и MSN. «Они создали своего рода „стеклянный потолок“ для других порталов, которые отвечают общим интересам пользователей» (*CNET News.com*, 16 мая 2000 года).

### Консолидация и интеграция

Перетасовка порталов началась в 1999 году с покупки Excite компанией @Home, а компания CMGI приобрела контрольный пакет акций AltaVista, что

повлекло за собой сосредоточение на более узкой стратегии, ориентированной на поисковые системы. Disney'sGo.com провело реорганизацию своего развлекательного сайта.

У Yahoo! дела пока идут хорошо. До тех пор пока компания пользуется высоким доверием пользователей и выполняет свои обещания. Конечно, Yahoo! быстрорасширила сферу своих услуг, купив целый ряд компаний, таких как Four 11 Corporation (в октябре 1997 года) – частную систему он-лайн-связи и директорию, содержащую белые страницы в Интернете. Затем последовали ViaWeb (10 июня 1998 года) – провайдер программного обеспечения и услуг по размещению информации он-лайн; WebCal (17 июля 1998 года) – частный разработчик, специализирующийся на интернет-справочниках и календарном планировании, являющийся также издателем EventCal – всеобъемлющей базы данных по значимым событиям в жизни мирового сообщества. Затем Yoodyne Entertainment, Inc. (20 октября 1998 года) – частная компания по предоставлению маркетинговых услуг; Hyperparallel, Inc. (17 декабря 1998 года) – маркетинговая компания, специализирующаяся на анализе данных; GeoCities (28 января 1999 года) и Broadcast.com (20 июля 1999 года), предлагающая поточное видео. Дальнейшее развитие будет заключаться в том, сколько еще дальновидных сделок сможет заключить Yahoo!. «Если им удастся продолжать заключать хорошие сделки, это может принести огромную прибыль», – говорит Шарлин Ли из *Forrester Research*.

Тем временем, пока оставшиеся порталы разыгрывают наиболее доходные услуги, Yahoo! и AOL стали лидерами игры в партнерство, введение все новых

услуг и покупку небольших компаний, что заставляет нас отнести победителей к драгоценному меньшинству. По словам Эмили Миан, сотрудника фирмы Yankee Group, которая занимается исследованием интернет-рынка, «реальное положение вещей состоит в том, что AOL и Yahoo! так далеко оторвались вперед, что каким-нибудь претендентам на второе место после AOL угнаться за ними будет трудно» (*CNET News.com*, 16 мая 2000 года).

Yahoo! не только совершает успешные сделки, но и мастерски использует возможности интеграции. Компания исключительно умело управляет приобретенной собственностью. По словам Кэйти Хейл из Gartner Group, задача на будущее заключается в том, чтобы продолжать расширяться, одновременно продолжая управлять всем из единого центра. Она особо подчеркивает внедрение Yahoo! в область малого бизнеса посредством создания рынка по совершению деловых операций напрямую между компаниями в марте 2000-го. Здесь целью является другой деловой круг, а не тот, с которого Yahoo! начинала. «Я почти убежден, что у них начались споры относительно направления, поскольку они так ценят независимость, что это привело к сомнениям и неуверенности» (*Knight Ridder, Newspapers*, 17 апреля 2000 года).

Для Янга игра еще только начинается. «Мы верим в то, что знаем, куда движется Интернет, и должны убедиться, что не стали почивать на лаврах. Важно не то, насколько велика компания, — важно, насколько быстро она реагирует на ситуацию. Мы уже целиком поглощены тем, что будем делать дальше» (*Knight Ridder, Newspapers*, 17 апреля 2000 года). Анди Гроув мог бы ими гордиться.

Единственный способ для Yahoo! оставаться на вершине — это быть быстрее, умнее и лучше чувствовать ситуацию, чем новое поколение бизнесменов, которое стремится доказать свое превосходство. Чтобы помочь всем быть внимательными и чтобы напомнить им, что некогда сейчас отдыхать и расслабляться, Янг приводит другое значение логотипа Yahoo!: «You always have other options» («У тебя всегда есть выбор»).

### **КАК СТАТЬ СЛЕДУЮЩИМ ПОБЕДИТЕЛЕМ-«ПЕРВОПРОХОДЦЕМ»**

*Оставаться ведущим в своей игре.* Часто различие между первым и вторым местом в киберпространстве зависит не от того, насколько ты хорош, а от того, сможешь ли ты оставаться на вершине.

*Знать своих врагов.* В сфере Интернета царит жесткая конкуренция. Как Тим Кугл сообщил Мэри Микер и Биллу Гурли на встрече глав интернет-компаний в Калифорнии в июле 2000 года, «компания не очень озабочена составлением планов». Если у вас есть козырь в рукаве, не стоит показывать его, пока не придет время действовать.

*Сначала стрелять, потом целиться.* Нельзя позволить себе быть вторым. Из-за долгого прицеливания можно упустить удобный случай, и ты уже мертв, не успев выстрелить. Лучше прийти пораньше, чтобы занять удачную позицию.

---

Глава 2

**ЛЮДИ  
ПРЕЖДЕ ТЕХНОЛОГИЙ,  
ОБЩЕСТВО  
ПРЕЖДЕ КОМПЬЮТЕРОВ**

---



## **ЭТО НЕ О ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЕРУНДЕ, ЭТО ЛИЧНОЕ**

**Е**жегодно появляются сотни миллионов новых веб-страниц, и эта цифра возрастает в три раза каждый год. Итак, как же Yahoo! удерживает лидерство во всевозрастающей информационной среде, называемой Интернет, служа проводником человеческого общества по информационной магистрали?

Нет, здесь речь не пойдет о технологиях. Поисковая система Yahoo! не является ни самой быстрой, ни в какой-то степени даже лучшей — хотя, возможно, большинство пользователей будут оспаривать это. Однако создается ощущение, что Yahoo! — это лучшее.

Несколько лет назад даже Тим Кугл думал таким образом. Однажды на какой-то промышленной конференции он был крайне удивлен, услышав, как один из конкурентов хвастался, что поисковая система его компании на несколько секунд быстрее, чем Yahoo!. И сразу же поймав Джерри Янга, он попытался выяснить, правда ли это (*Fortune*, 2 марта 1998 года). Конечно, это было так. Янг знал, что это правда, но это мало его заботило. Кугл в конце концов пришел к пониманию этого. Дело в том, что, является ли Yahoo! самой быстрой программой или нет, все больше людей каждый месяц обращаются к Yahoo! в большей мере, чем к AOL или любой другой системе, потому что любители Интернета не могут быть технарями и

создавать его сами. Миллион новых пользователей ежегодно входит в Интернет и все время возвращается на одни и те же сайты. Это общение умов, расцвет человеческого общения.

Война поисковых систем, обратившаяся теперь к порталам, идет не за скорость, а за сердца и умы пользователей Интернета (более известно общение умов), за победу над такими конкурентами, как Lycos, Excite, Infoseek и AOL.

### **КАК РАБОТАЕТ YAHOO!?**

Yahoo! начиналась с четырех человек: Янга, Фило, Маллета и Кугла. Казалось, что у них было естественное ощущение, что Интернет станет средой для всемирного общения людей. Идея всемирного общения возникла на заре создания компании. У Фило было внутреннее чувство, что уж лучше бы Yahoo! была обычным интерфейсом Web, чем простым справочником, поисковой системой или безжизненной частью технологий (*Fortune*, 6 марта 2000 года).

Как говорит Тим Кугл, компания тратит много времени, пытаясь найти все новые способы, как лучше удовлетворить запросы пользователей. Надо иметь огромное желание выжить, если в полной мере осознаешь, как часто меняется происходящее в Сети. Прежде всего имеется набор операций для работы. Цель — создать сайт, на котором пользователь захочет оставаться. Назовем его общением. Существенной частью успеха Yahoo! является концентрация внимания на запросах человека. И это работает.

## **ЦЕННОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ № 1: ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР**

Люди привлекают других людей полезной информацией, которую они находят, обрабатывают и организуют.

**Yahoo!** предлагает интуитивно понятный, удобный для пользователя он-лайнный сетевой справочник, содержащий обобщенную информацию, услуги для связи, поддержку пользователя и общения. Справочник включает иерархический предметный указатель веб-сайтов, что дает возможность пользователю получать необходимую информацию, а также служит для нахождения межтекстовых связей, включенных в указатель.

В Интернете среди пяти главных факторов успеха находятся технология и управление потребителскими связями (CRM). Ключом к успеху в CRM является взаимодействие с пользователем и обслуживание потребителя.

Можно иметь высокоскоростные технологии наподобие, скажем, Excite, Northern Lights или Google, но все же не охватывать настолько много людей. Сохраняя **простоту и доступность**, компания удерживает постоянное внимание пользователей на своих сайтах.

Главное внимание компания концентрирует на потребителе. Не так уж много компаний нового типа это понимают. К ним относится Майк Пусатери, глава маркетинга и интернет-продаж в Marriott

International. Он один из немногих, понимающих в этом деле, сразу уловил действительное значение Интернета. Он понимает цену привлечения потребителей. «Интернет состоит из услуг, а именно предоставления услуг потребителям как можно быстрее, удобнее, с удовлетворением личных потребностей пользователя. Предоставление услуг — это бизнес компании Marriott. У нас в собственности, кроме услуг, нет ничего; даже кирпич, из которого построены наши офисы, нам не принадлежит» (Билл Гейтс. «Бизнес со скоростью мысли»).

## **ЦЕННОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ № 2: ФАКТОР СОДЕРЖАНИЯ**

Еще одной важной составляющей, предлагаемой Yahoo!, является набор текущей и справочной информации от ведущих провайдеров, включая **новости в реальном времени**, полученные из многочисленных источников, в том числе *Reuters New Media*, *Associated Press*, *Deutsche Press Agentur* и *Agence France Presse*, подборка цитат (*Reuters*), объединенные, заслуживающие внимания доклады (*Zacks*), радионовости (*National Public Radio*), холдинговый фонд (*CDA/Wiesenberger*), экономические отчеты (*Forbes.com*, *The street.com*, *The Motley Fool*), спортивные итоги (*ESPN sports ticker*), спортивные комментарии (*The Sporting News*), трудовая занятость (*Wall Street Journal*), информация о погоде (*Weather news, Inc.* и *Weather Channel*) и сплетни индустрии развлечений (*E! Online*). Yahoo! создает также межтекстовые ссылки на веб-сайтах, отображая текущие события и издания по интересам, такие как выборы, праздники, политические выпуски, прогноз

погоды, выполненные в тематическом формате и обновляющиеся регулярно на последний день. Текущие предложения включают аукционы, «желтые страницы», карты, указания дорожного движения и реестр объявлений о продажах и покупках, а также о спросе и предложении на работу.

Yahoo! стала ведущей и неотъемлемой частью Интернета. Yahoo! обслуживает интерактивные чаты, страницы и доски посланий, члены поисковой системы Yahoo! могут общаться друг с другом так же, как и по Сети. Yahoo! создала сообщество участников, зарегистрированных в компании. Компания постоянно предлагает более десятка зарегистрированных услуг для своих членов, включая Yahoo!-покупку, Yahoo!-торги, Yahoo!-клубы, Yahoo!-адресные книги, Yahoo!-календарь, Yahoo!-почту, Yahoo!-страницу, Yahoo!-чат, Yahoo!-доску посланий. Список можно продолжать до бесконечности.

### **ЦЕННОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ № 3: B2B-ФАКТОР**

В добавление к сказанному компания имеет так называемую B2B стратегию\*, чтобы создавать в Сети рыночные места для торговли. Через союз торговцев Yahoo! предлагает своим членам возможность покупать товары и получать услуги. Это могут быть книги (Amazon.com), музыка (CDNow), автомобильное обслуживание (Microsoft Car Point and Autoweb),

---

\*B2B – business to business, сделки типа «бизнес–бизнес» в отличие от B2C – business – to consumer, или «бизнес–потребитель».

ипотечное обслуживание (E-Loan), брокерские услуги (E\*Trade, Discover), традиционная служба общения (AT&T), унифицированные послания (JFAX), электроника (Value America), спорт (Genesis Direct) и подписные журналы (Electronic Newsstand).

А с приобретением Viaweb компания создает полное обслуживание торговцев, желающих связаться с миллионами пользователей компании Yahoo! (Form 10K Annual Report 32.12.1998).

### **КОНЦЕНТРАЦИЯ ВНИМАНИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ НА ДОМАШНЕЙ СТРАНИЦЕ**

Есть два пути для того, чтобы получить нужную информацию на веб-сайте компании. Один из них — **полные текстовые поисковые системы**, которые используют набор автоматических методов, чтобы помочь пользователям сориентироваться и найти то, что нужно. Пользователь приходит на сайт, набирает в поисковой строке какое-то слово или фразу, а более продвинутые пользователи набирают определенную цепочку слов (метод, известный как *Boolean*-поиск). Поисковая система определяет индекс текстовых документов, которые были выбраны специальной автоматической программой, которая собирает информацию на сайтах по всей Сети. Это немного напоминает пропускание вещества через гигантскую воронку с различными фильтровыми ячейками. Вам придется вытягивать информацию, сужать фокус поиска и в конце концов получить как раз тот самый сайт, который подпадает под ваше описание. Реше-

ние, предлагаемое системой Yahoo!, — начать с определения понятия в указателе сайтов, организованном на иерархической основе предметов, или **тематического поиска**.

**В декабре 1998 года Yahoo! создала реестр 1 200 000 веб-сайтов по следующим 14 основополагающим категориям: искусство и общество; бизнес и экономика; компьютеры и Интернет; образование; развлечения; правительство; здоровье; новости и средства массовой информации; спорт и отдых; справочные материалы; регионы; наука; общественные науки; общество и культура.** Далее веб-сайты подбирают под наименования в рамках этих главных наименований по иерархическому принципу. Пользователи могут либо просто просмотреть реестр наименований, либо использовать систему быстрого поиска по ключевому слову, которая сканирует содержание всего указателя в системе Yahoo! К базовому реестру веб-сайтов прилагается краткий описательный комментарий. С точки зрения сотрудников издательства компании, особые символы, используемые для поиска в реестре, создают уникальные возможности при тематическом поиске.

Yahoo! использует также результаты сетевого текстового поиска из поисковой системы Google. Эти результаты интегрируются с Yahoo!-указателем поиска так, чтобы сетевой текстовый поиск мог быть представлен в соответствующем реестре Yahoo!-указателя. Итак, читатель не ограничивается только лишь знаниями издательской группы одной системы, информация увеличивается с помощью умных технологий автоматических поисковых систем. Например, можно

найти таблицу типа раздела «Содержание» в книге, в которой представлены интересующие пользователя понятие и тематика. Это позволяет пользователю искать по содержанию и подбирать интересные для него сайты. Этот путь аналогичен фильтрации через воронку. Очевидно, что большинство издателей строят сайт именно таким образом. Итак, в системе Yahoo! вы найдете за работой множество пользователей, отбирающих и распределяющих сайты по категориям.

### **СОХРАНЯЕМ ПРОСТОТУ И ДОСТУПНОСТЬ — УВЕЛИЧИВАЕМ ЧИСЛЕННОСТЬ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ**

Итак, каким образом высокие технологии служат обычному человеку? Ответ: **на первом месте — человек, а технологии — на втором.** Звучит несколько абсурдно для компании, которая на высоких технологиях специализируется. Что ж, возможно.

Базовые принципы Yahoo! в этом вопросе, по-видимому, таковы: **сохраняем простоту и доступность для пользователя.** В этой простоте скрыта глубокая мудрость. А исходя из количества пользователей веб-сайтов, наверное, следует добавить: **сохраняем простоту — увеличиваем численность пользователей.**

#### **Зачем нужна простота?**

Какая бы ни была стратегическая основа компании, ее создатели, по-видимому, знают, что нужно обычным людям. С самого начала и вплоть до послед-

него момента Yahoo!-сайт содержит значительно меньше графиков и не создает ощущение сложности по сравнению с другими порталами.

Реальность Интернета такова, что далеко не у каждого дома имеется наиновейший, супермощный, многозадачный, высокоскоростной и т. д. компьютер. А информационные страницы Yahoo! приходят быстро и без каких-либо сбоев, звонков и свистков. Что означает: система загружается быстро и выглядит как хороший, старомодный, уютный коврик. Ясно, просто и доступно. Придя в штаб-квартиру компании, вы увидите бы несколько сотрудников за рабочими столами да пару-тройку компьютеров, а не нагромождение серверов. Когда живой человек соприкасается с холодным металлом и абстрактными информационными категориями – подборкой цитат, картами, системой поиска работы через Интернет, торгами, «желтыми страницами» и другой информацией, – на Yahoo! он чувствует себя как дома. *«Это похоже на обслуживание по принципу он-лайн» (Fortune, 2 марта 1998 года).*

Если вы решили задуматься о создании своего сайта или веб-страницы, задайте себе эти вопросы до того, как их задаст себе ваш конкурент:

- **Что вообще привлекает людей на сайт?** Легкость его использования, простота, отсутствие профессиональной фразеологии (за исключением, конечно, тех сайтов, которые созданы для профессионалов), удобство в обслуживании.
- **Как ваш сайт соответствует каждой из названных областей?** Загляните на сайт конкурентов, как для определения своего уровня, так и для того, чтобы почерпнуть какие-нибудь идеи.

- **Что привлекает пользователей на ваш сайт?**
- **Насколько быстро пользователи получают информацию, которую они ищут?**
- **Насколько удобно организован сам процесс поиска?** Многие из нас покидали сайт в середине переговоров о покупке из-за раздражающе долгих последовательных отсылок, необходимых, чтобы получить то, что мы хотели.

Через несколько лет, когда более 70% людей смогут иметь доступ в Интернет и просматривать сайты на маленьких экранах своих мобильных телефонов, сложным сайтам, снабженным графиками, будет трудно удержать внимание потребителя и тем более сделать его регулярным посетителем сайта.

## **РУКОТВОРНЫЕ ИЕРАРХИИ**

В 1997 году Роберт Рейд в своей книге «Архитекторы Сети» заметил, что иерархия в системе Yahoo! является инструментом, созданным руками человека. **Рубрики подбирают сотрудники компании, а не компьютер.** Сайты, наполняющие рубрики, связаны между собой человеческой логикой, а не определенным компьютерным алгоритмом. Другими словами, эта медиа-компания, работающая в режиме он-лайн, пользуется услугами штата редакторов, наподобие старомодных медиа-гигантов.

Ясно, что Yahoo! — это продукт интенсивного труда. Но кроме того, Yahoo! — справочник, где информация подобрана на основе человеческих предпоч-

тений, — и это временами создает почти фантастический эффект. В этом суть уникальности Yahoo! и, скажем прямо, гениальности ее владельцев. Не такая уж это ценность: предоставить информацию, которую многие находят интересной; теленовости делают то же самое. Телефонные книги, бесчисленные веб-сайты угождают интересам определенных групп... Но Yahoo! в состоянии выстроить интуитивные пути, которые, возможно, будут единственными или в какой-то момент важными для людей, ищущих информацию.

#### **Упростите пользователю вход в Интернет**

Еще одним важным принципом Yahoo! является концентрация внимания компании на потребителе, на пользователе сайта. Это было одной из причин, почему в январе 1998 года Yahoo! заключила союз с MCI Communications (сейчас World Com), чтобы предложить **Yahoo! online**, поддержанную MCI Интернетом. Новая услуга была нацелена на пользователя, впервые обратившегося к Интернету. Как Джефф Маллет рассказывал репортерам, эта услуга была наиболее легким способом подключиться к Интернету, и она была разработана, «чтобы предоставить пользователям наилучшую и легкую связь с Интернетом».

По мере того как Всемирная паутина становится частью основного потока культуры, Yahoo! продолжает расти и меняться. **В 1998 году Yahoo! уже начала свое преобразование из простой поисковой системы в глобальный медиа-портал.** Сегодня «raison

d'etre» компании — «стать единственным местом в Сети, где любой желающий найдет что угодно и свяжется с кем угодно. Такая концепция обращена к людям, и я полагаю, что именно в этом ответ, почему Yahoo! уже сейчас является частью жизни столь многих людей» (Yahoo! Ежегодный отчет, 1998 год).

### **БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ЗАМАНИВАНИЯ ЛЮДЕЙ В СЕТЬ**

*Никакого техногенного имиджа!* Yahoo! пропагандирует развлекательный, жизнерадостный стиль работы. Базовый имидж компании был прост — два парня, страстно увлеченные своим хобби, прорываются в полноценный бизнес. Ничего похожего на истории их конкурентов из Силиконовой долины. Подобный популистский подход к бизнесу приносит результат и в других сферах. Motley Fool был основан в 1993 году братьями Дэвидом и Томом Гарднерами, которые создали себе шутовской имидж, дабы публично заявить, что во всей этой финансовой чепухе нет ничего такого сложного и тайного и что любой инвестор может добиться успеха, имея нужную мотивацию и информацию. Два брата, подобно придворным шутам в средневековые времена, сказали всем правду в глаза и благополучно исчезли. На поле инвестиций они очень похожи на Yahoo!.

Следующее взято прямо с сайта Yahoo!:

«Мы существуем, чтобы служить вам, учить вас и развлекать. Мы верим, что:

1. Вы самый талантливый человек в мире и лучше всех знаете, как рапоржаться своими деньгами.

2. Вся эта чепуха отнюдь не ракетостроение; нам всем просто необходимо вместе учиться.

3. Думая о деньгах, можно оставаться веселым... правда-правда!

4. Вы можете сделать состояние, занимаясь этим».

*Навстречу потребителям.* Предоставляйте пользователям услуги, в которых они нуждаются. Как сообщает Карли Фиорина, председатель совета директоров Хьюлет-Паккарда, «оказываемые услуги увеличивают запросы потребителя». И тот, кто умеет грамотно увеличивать эти запросы, будет видеть потребителя на своем сайте снова и снова. Чем больше услуг вы предоставляете, тем больше пользователей будут иметь основания заглянуть на ваш сайт. Yahoo! постоянно добавляет услуги, создавая больше удобств для пользователей. По свидетельству Niclsen/NetRatings, среднее время, проведенное пользователем на их сайтах, самое большое в мире.

Сейчас даже автомобили снабжены электронной коммуникативной основой, которая наиболее полно приближает сетевые услуги к потребителю. Например, система On Star Navigation от General Motors позволяет прямо по запросу из вашей машины выбрать альтернативный маршрут, в какой бы дорожной пробке вы ни находились.

*Пусть портал будет простым.* Ничто не утомляет так быстро, как развлекательные страницы, потому что они слишком сложны для восприятия. Страницы с графиками, может быть, незамысловаты и примитивны, но в этом есть свое преимущество. Даже в условиях постоянно развивающихся технологий связи потребуется какое-то время, чтобы привлечь в Сеть основную массу пользователей. А пока стоит подумать о том, что **большинство людей еще не видит необходимости в Интернете.** Ричард

Прентис Эттингер, основавший одну из первых издательских империй, Prentice Hall (сейчас часть Pearson PLC), не раз говорил: «Хочешь поймать птичку — думай как она». А Чарли Тэнди, основатель потребительской электронной цепочки Radio Shack, сказал то же другими словами: «Если вы хотите поймать мышку, притворитесь кусочком сыра». Так что учитывайте, что большинство людей не имеют компьютера, сделанного по последнему слову техники, и сохраняйте простоту.

---

Глава 3

**КАК РАЗБИТЬ  
ГЛОБАЛЬНОЕ  
ИНТЕРНЕТ-СООБЩЕСТВО  
НА ЛОКАЛЬНЫЕ ГРУППЫ**

---



**Р**азделение пользователей Интернета на локальные сообщества является ключевым пунктом в стратегии построения портала. Подобная стратегия помогает приобретать новых пользователей, удерживать их на сайтах и сохранять верность потребителей. Пока, конечно, Интернет — это не место для чрезмерной концентрации рекламных объявлений. Но, определенно, торговцам имеет смысл задуматься о демографическом составе будущих потребителей их товаров и услуг (*Newsbytes News Network*, 19 августа 1999 года). Компания Yahoo! видит потребителя в глобальном масштабе, но при этом различает группы пользователей по интересам.

**ДУМАЙ МАСШТАБНО,  
ДЕЙСТВУЙ ЛОКАЛЬНО.  
ГОРОДСКОЙ СПРАВОЧНЫЙ САЙТ**

Основным пунктом политики компании Yahoo! в области завоевания пользователей было создание **локальных сайтов**, первый из которых назывался **Yahoo!SanFranciscoBay** и был создан в июне 1996 года. Как и другие подобные сайты, которые возникли впоследствии, сайт в Сан-Франциско включал все из местных справочников по десяти категориям: бизнес, образование, рабочая занятость, отдых, развлечения, путешествия, а также информация туристских фирм, спорт, направления дорожного движения, «желтые страницы», новости и он-лайн-новости. Подобный принцип городского справочного сайта был

распространен и на другие крупные районы. Сначала Лос-Анджелес, затем Нью-Йорк и далее Атланта, Бостон, Чикаго и Вашингтон. Затем Yahoo! создала местные сайты во всех 50 штатах.

### **РАСШИРЯЙ СВОЮ ПОЛИТИКУ В МИРОВОМ МАСШТАБЕ, НО СОХРАНЯЙ МЕСТНЫЙ ПРИВКУС**

**Выход на мировой рынок** был закономерной перспективой компании Yahoo!, и это решение принесло им немалый доход — сотни миллионов долларов. Одним из первых инвесторов в международное развитие, не считая Sequoia Partners, был Softbank — крупная компания по производству программного обеспечения — под руководством бизнесмена международного уровня **Масайоши Сона**, который в 1995 году как раз приобрел компанию *Ziff Davis*.

Масайоши Сон провел много лет в Сан-Франциско, ходил в школу при Калифорнийском университете в Беркли, изучал компьютеры и сделал свой первый миллион, продав электронный переводчик в Sharp Corporation и импортируя в США видеоигры. Затем он вернулся в Японию, чтобы создать Softbank. Он, конечно, поступил не по правилам, когда в начале 1995-го совершил покупку компании Comdex без разрешения главного инвестора Industrial Bank of Japan. Последовало падение, и оно было бы катастрофическим, если бы не внезапная поддержка от Nomura Securities. Под давлением японского Министерства иностранных дел Сон получил необходимые ему средства. Затравленный японской прессой, фактически

отвергнутый японским деловым миром, Сон перенес свою финансовую деятельность на Западное побережье Америки, что, вероятно, сделало его еще более открытым новым идеям.

Сразу после покупки в 1995 году Ziff Davis publications Сон встретился с ее председателем **Эриком Хиппо**. Во время встречи Сон попросил его назвать имя интернет-компании, в которую он хотел бы инвестировать деньги. Хиппо назвал Yahoo!. Сон немедленно связался с этой молодой компанией, которой исполнился едва ли год и в которой тогда были проблемы с персоналом и деньгами (не столь уж большие по меркам Интернета).

После некоторых препирательств между Соном и очень неохотно идущей на контакт Yahoo! (руководство компании опасалось, что Сон превратит их в фирму в японском стиле) Масайоши Сон наконец убедил руководство принять 100 миллионов долларов, которые он ассигновал для инвестирования интернет-бизнеса, в котором, по его мнению, «он просто обязан был принять участие». Как сообщала *Washington Post*, либо Сон будет работать с Yahoo!, либо он самостоятельно создаст подобную компанию (*Washington Post*, 9 мая 1999 года).

Мудрость победила, и Yahoo! согласилась продать компании Softbank треть доли своего бизнеса.

Если вы читаете главу о Тиме Кугле в книге Чарльза Сигизмунда «Чемпионы Силиконовой долины» (Charles G. Sigismund. *Champions of Silicon Valley*).

Wiley, 2000), вы получите всестороннее и очень правдоподобное описание того, как происходили события. Кугл разговаривал с Масайоши много раз с осени 1997-го по весну 1998 года, в тот период, когда Yahoo! уже вступила в союз как с Ziff, так и с *Reuters*, и настоящая ценность Yahoo! все время росла. Кугл стремился создать ситуацию «стратегического партнерства», чтобы определить области, куда партнеры будут вкладывать инвестиции. Это было очень важно, поскольку компания не имела намерения конкурировать с уже достигшими успеха провайдерами. В воздухе пахло паранойей, с которой Кугл пытался справиться, укрепляя связи и с главой *Reuters*, и с Масайоши Соном, и с Эриком Хиппо из Ziff Davis. Больше всего Yahoo! была озабочена своим ростом и увеличением активов, чтобы не быть поглощенной очередным «партнером» с большим карманом. Кугл чувствовал, что имеет большой смысл выйти на рынок за пределы Соединенных Штатов. Риск был очень серьезен, поскольку компания была действительно недостаточно крупной, но рискнуть стоило. Если дела будут развиваться успешно, то, выйдя на рынок в первых рядах, Yahoo! создаст высокий барьер между собой и любыми последователями и займет устойчивое место на международном рынке как первооткрыватель.

Вскоре Yahoo! начала экспансию на международный рынок. Документы компании подтверждают, что в 1996 году была создана структура **Yahoo! Japan Corporation** (образована компанией Softbank, владеющей 36% Yahoo!), чтобы распространить японскую версию интернет-справочника **Yahoo!InternetGuide**, разви-

вать он-лайн-услуги в Японии и руководить всем родственным бизнесом. **Yahoo! в Японии была запущена 1 апреля 1996 года**, и ни Yahoo!, ни Softbank с тех пор не имели повода сожалеть об этом.

Партнерство с Ziff и Softbank послужило ключом к мировому распространению Yahoo!, сначала в Японии, потом в Европе и Соединенных Штатах. По словам Кугла, «мы сели с Соном, и я сказал: „Вы знаете, мы хотим, чтобы вы, как инвестор, помогли нам развивать компанию, но подлинные деловые связи предполагают приложение совместных усилий для получения результата на международном рынке“». Также, добавил он, «в партнерстве с Softbank мы можем использовать вашу инфраструктуру и вместе с ней продвигаться в другие части мира, нам не нужно отдельно тратиться на это. Мы будем вкладывать деньги в привлечение пользователей, которые действительно составляют для нас ценность с первого дня» (*Champions of Silicon Valley*, p. 123).

**Yahoo! Japan имела постоянный успех, став самым популярным сайтом в Японии, и уже на второй месяц своей работы стала прибыльной.**

В июне 2000 года Жан-Паскаль Ролан, аналитик, возглавляющий исследовательский центр в BNP Paribas Group в Токио, сообщил репортеру Бену Белсону из *Business Week*: «Yahoo! Japan просто смела местных конкурентов, таких как Sony's So-net и телефонного гиганта Nippon Telegraph and Telephone's Goo». В дальнейшем Белсон заявил, что Yahoo! «уникальна в виртуальном мире».

Пока запускаются другие международные сайты, Yahoo! Japan будет продолжать лидировать, имея в своем активе 85% пользователей местной Сети, которые ежемесячно посещают сайт, и рост рекламного годового дохода, что составляет сильную конкуренцию сайтам Соединенных Штатов.

Называйте это как хотите – проницательностью или просто удачей. При помощи отсылок на свои американские сайты со всех категорий портала Yahoo! Japan этот заокеанский сайт пользуется все большим вниманием со стороны англоязычных пользователей. Сумма первоначального инвестирования компании составила 729 тысяч долларов. Весной 2000 года Yahoo! Japan была первой японской компанией, чьи акции на рынке стоили свыше 100 миллионов иен.

**ЗАИМСТВУЙ ЛУЧШИЕ ИДЕИ,  
ИЩИ НОВЫЕ СПОСОБЫ  
УСТАНОВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЙ,  
СОХРАНЯЙ УСТАНОВЛЕННЫЕ СВЯЗИ**

Кроме быстрого продвижения на международном рынке, есть еще две причины, почему Yahoo! Japan опережает своих соперников. Первое – это то, что она **поддерживает двустороннюю связь с Соединенными Штатами**, получая все, что компании необходимо, с сайтов США в обмен на три процента годового дохода. Второе, и существенно важное, – это щедрость компании Softbank (теперь владельца 51% компании Yahoo! Japan), которая снабдила Yahoo! как составом страниц, так и рекламным биз-

несом из своего несметного числа веб-страниц. Поддерживая свой успех и вкладывая капиталы в развитие связей, Softbank создал поистине непобедимую комбинацию.

Возможно, краеугольным камнем успеха Yahoo! Япон является тот факт, что **адекватных японских версий не существует ни в AOL, ни в Microsoft.** Yahoo! была достаточно проницательна, чтобы понять: ей необходимо первой занять нужное место, не допустив туда соперников.

### **ВКЛАДЫВАЙ ДЕНЬГИ В УСПЕХ И НИКОГДА НЕ ОГЛЯДЫВАЙСЯ**

#### **Yahoo! Europe**

Обе компании и Softbank ясно понимали, как важно быть первым и иметь большую скорость продвижения. Чтобы расширить международный бизнес, они подписали соглашение 1 ноября 1996 года, создающее **Yahoo! Europe**, а затем создали отделения компании в **Германии, Великобритании и Франции**, чтобы управлять работой справочного Интернета компании Yahoo! в каждой стране.

На этот раз в отличие от японского сайта Yahoo! направила все усилия на расширение сайтов. Не все вновь образованные сайты имеют то же содержание, что и американские. Например, во Франции правительство несколько лет препятствовало введению в практику раздела «аукционы».

Мудрая политика оформления и информационного наполнения порталов способствовала развитию компании как на местном, так и международном уровнях. Подобный успех не раз повторялся и в других регионах.

### Yahoo! Korea

В августе 1997 года Yahoo! подписала совместное соглашение между компанией Softbank и ее дочерними компаниями об образовании **Yahoo! Korea**, еще одной местной версии Интернета и обслуживания в режиме online.

### Yahoo! China

Внедрение в азиатский регион — это продолжение ключевой стратегии компании по охвату всего мира. Но не во все регионы одинаково легко попасть. Хотя Джерри Янг не чужой в Азии — он родился на Тайване, его родители китайцы, — Китай долгое время не позволял иностранным инвесторам и провайдерам проникать в китайский Интернет. Однако теперь, после того как Китай открыл двери иностранцам для получения членства во Всемирной торговой организации, возможно, у Yahoo! есть перспектива увидеть в своем списке и китайский сайт. В мае 1998 года компания Yahoo! выпустила **Yahoo!China**, поисковую систему как на традиционном, так и упрощенном китайском языке по выбору, что даст возможность носителям тайваньского диалекта пользоваться Интернетом. В том же году в китайском Интернете появилась поисковая система AltaVista.

Затем в сентябре 1999 года Yahoo! чуть-чуть открыла еще одну дверь в Китай, организовав интернет-портал для материкового Китая в Гонконге. В дальнейших планах – проникновение в Пекин.

Продвижение Yahoo! в Китай должно начаться с диалога с правительством. Как сказала вице-президент международной системы Yahoo! Хизер Киллен журналисту *Dallas Morning News*, «приходя в Китай, попытайтесь быть дружелюбными и почтительными» (*Dallas Morning News*, 22 ноября 1999 года). Другими причинами, почему Китай не идет навстречу, является отсутствие возможностей для электронных переговоров и «защита пользователя от вредных влияний», – как сказал Сян Сяобин, генеральный директор бюро телекоммуникаций Министерства информации Китая. Ключ к успеху, сообщил Сяобин группе международных бизнесменов, собравшихся для обсуждения, – это «внедрение положительного опыта» (*Dallas Morning News*, 22 ноября 1999 года).

Yahoo! намеревается и дальше развивать свое международное продвижение. Как сообщил Джефф Маллет журналисту издания *Minneapolis Star Tribune* (30 мая 1999 года), через пять лет полмиллиарда людей будут пользоваться Интернетом online. Больше всего пользователей будет в США. Поэтому Yahoo! и другие ведущие веб-компании как можно быстрее охватывают Европу, Азию и Латинскую Америку.

Брюс Классен, коммерческий эксперт, основатель А. Т. Kearney, сказал недавно, что преимущество первого дает всего лишь 90 дней лидерства. Поэтому

для таких лидеров, как Yahoo!, другого выбора, кроме как твердо стоять на своих позициях, нет.

Приблизительно за пять лет бизнес Yahoo! прошел путь от справочных сайтов в Интернете до поисковой системы и большой информационной компании, создав глобальную сеть со своим четким брэндом, привлекая и удерживая огромную аудиторию со всего мира, давая пользователям надежное, понятное место, куда можно прийти, решить свои проблемы и найти то, что нужно, где можно покупать вещи или поддерживать связь друг с другом.

На сегодняшний день Yahoo! выросла, осуществив свои грандиозные планы. Но она также растет в глубину, как это называет Кугл, расширяя содержание сайтов, добавляя свежую информацию, новости и т. д.

#### **ЧЕТЫРЕ СПОСОБА СОЗДАТЬ СЕТЕВОЕ СООБЩЕСТВО**

Создать сетевое сообщество — один из ключевых путей компании, имеющий целью увеличение числа пользователей, сохранение количества повторных посещений. Отсюда происходит название «stickiness» — «прилипание». Число постоянных пользователей может увеличиваться или уменьшаться за очень короткое время. «Прилипание» можно вычислить, поскольку оно означает среднее время, которое пользователь тратит на сайт. Это более значимая величина, чем просмотр страницы или единичные пользо-

ватели. Вот что говорит Тайгер Баффорд, бизнес-менеджер в Avery Dennison: «Успех сайтов Yahoo! состоит в том, что компания имеет не просто большое число пользователей, но таких пользователей, которые на сайте остаются. Обе эти характеристики важны для успеха». Почему? Потому что «большое число пользователей ничего не значит, если пользователь просто проскакивает через ваш сайт, чтобы попасть на другой. А „прилипание“ ничего не значит, если на ваш сайт заходит всего 10 человек в день». Баффорд перечисляет четыре важных элемента сообщества web-сайта.

**1. Опросные листы e-mail.** Одна из трех разновидностей демократического типа общения, которая почти не требует технического обслуживания. Система действует автоматически, что позволяет каждому подписываться или нет. Любой подписавшийся может послать сообщение по единственному адресу e-mail, а оно автоматически будет переслано другим подписчикам в соответствии со специальным списком. Эти списки могут разрастаться подобно вирусу или умирать из-за отсутствия участников. Их существование зависит лишь от человеческого слова. Некоторые отправляют каждое сообщение, как только оно приходит. Другие собирают определенное число сообщений за какой-то период. Единственный минус — хаотичная природа этого способа. Кроме того, возникают трудности для ответа на предыдущее сообщение из-за временных поясов. Пример тому — судьба опроса на Yahoo! Finance. Поскольку корреляции по времени не было, сообщения со всего мира приходили на сайт вразнобой, и многие ценные мысли просто потерялись в куче бессмысленной информации, в которую обратился опрос.

**2. Доска объявлений.** Во многом похожа на списки общений, только более организованна. Пользователи за-

ходят на специальный веб-сайт, чтобы иметь доступ к доске объявлений. Каждое сообщение надстраивается над предыдущим: таким образом пользователи читают всю цепочку электронных сообщений в хронологическом порядке. Единственной помехой является необходимость регулярно заходить на сайт, чтобы поддерживать режим общения.

**3. Чаты.** Здесь мы найдем живое обсуждение любых тем. Чаты стали настолько популярны, что пришлось подумать о введении протоколов наподобие правил порядка, чтобы хоть как-то урегулировать дискуссии. Некоторые чаты вызывают просто взрыв интереса, другие наоборот. Некоторые сетевые знаменитости или эксперты привлекают на сайты потоки людей. Существенной помехой чатов служит тот факт, что вам приходится иметь несколько человек в режиме он-лайн и вовлекать их в переписку в одно и то же время. Многие только читают диалоги, не включаясь в обсуждение. Бафорд считает, что чаты — это наилучшее достижение для формирования сообществ. Тем не менее сам он предпочитает доску объявлений и дискуссионный список e-mail.

**4. E-mail-новости.** Еще один способ создать поток пользователей — это высылать по списку подписавшихся новости. Чтобы получить новости, подписавшимся нужно сообщить свое имя, адрес, а иногда ответить на вопросы, имеющие мало отношения к сути подписки. Подобные новости обычно интерактивны — там встречаются ссылки на другие сайты, опросы читателей и обратная связь с издателем. Все это должно удерживать участников подписки, хотя этот метод — наименее интерактивный среди упомянутых выше. Yahoo! не имеет e-mail-новостей, но многие маркетинговые и информационные организации имеют (например, AT&T и MSN).

## АНАЛИЗ РЫНКА В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ

Сетевые лидеры создают электронные субкультуры, обращаясь к огромному размаху вкусов и интересов пользователей. Yahoo! использует рыночные исследования и другие ключевые стратегии для анализа результатов, которые должны помочь компании принимать правильные решения в создании интернет-сообщества. Существует рыночная стратегия электронного учета, который анализирует, что пользователь делает с момента, когда он попадает на сайт. Специальные счетчики сообщают компании, на каких сайтах бывает пользователь, как часто и сколько времени там проводит.

Исследования рынка в Сети происходят сейчас более часто, чем когда-либо. Учитывая каждый «клик» компьютерной мыши, ведущие компании буквально измеряют температуру пациента-пользователя – в реальном времени. Кугл, описывая состояние компании Yahoo!, сказал: **«Жизненный цикл продукта у нас краток... мы можем убрать какой-нибудь продукт и уже вечером увидеть, нравится это пользователям или нет, и в соответствии с этим внести изменения»** (*Sigismund*, p. 128). Yahoo! тщательно следит за потребителями на своих сайтах и затем выдает еще больше материалов. Компания собирает и использует информацию о том, чем занимаются массы пользователей, словно наблюдая за ними через окно – почти как в фильме «Шоу Трумэна». По этим материалам компания может сказать, на какой сайт пользователь намерен заглянуть. Таким образом, со-

вершено естественным способом компания строит планы по расширению своей работы.

Чтобы как можно быстрее увеличивать рост количества пользователей, имеется опция, так называемая add-ons, для увеличения времени пребывания на сайте. **Чем больше всевозможных ссылок имеется на сайте, тем дольше пользователь там остается.** Добавляя как можно больше услуг и увеличивая содержание сайта, вы получаете возможность сохранять присутствие пользователя на сайте продолжительное время. Летом 1998 года Yahoo! в борьбе за численность пользователей организовала **Yahoo!-клубы**. Как рассказали представители компании, Yahoo!-клубы (опять же свободное обслуживание пользователей) создали «уникальный веб-адрес и постоянный коммуникативный центр для групп, желающих развивать связи с друзьями и теми, кто разделяет подобные интересы». Цель создания клубов была преднамеренно широкой – это охват групп по профессиональным признакам, семей, это клубы инвесторов, ассоциаций фанатов, при этом названо далеко не все.

Не требуется специальных программ или особых технических знаний и умений. Просто выбери категорию, скажи, хочешь ли ты быть внесен в список или нет, и ты в клубе. Оказывается помощь в том, как создать определенный клуб, послать сообщение или фото, и другая организационная помощь. Клубы организованы с полным набором коммуникативных средств, включая доску посланий, чаты, фотоальбом, e-mail, выход в Сеть и «ленту» клубной деятельности.

## КАК ПОЯВИЛОСЬ СЕТЕВОЕ ОБЩЕНИЕ

Когда Ховард Рейнгольд, автор книги «Виртуальное сообщество» (The Virtual Community, 1993, Harper Collins), впервые писал о перспективах интернет-общения и его мощном рыночном влиянии, он уже понимал, что вся эта замечательная система на самом деле работает среди людей, которые никогда не встречались лицом к лицу. И хотя виртуальное общение кажется полным внутренних противоречий, многие новаторы все время стараются сделать общение реальным с тех пор, как появилась книга Рейнгольда.

Первые случаи общения через Сеть появились среди ученых, исследователей, которые использовали Интернет, чтобы поделиться информацией и обменяться посланиями. Самой старой и самой известной является система общения **The Well**, основанная в 1985 году в Сан-Франциско. Сущностью некоммерческой системы The Well является то, что это группа профессионалов, которые запрашивают информацию по специфическим темам и получают помощь от других членов. The Well нигде так быстро не выросла бы, как в Интернете.

Система общения The Well, имея первоначально в своем штате десяток сотрудников, проводила незначительный маркетинг, и ее операции не имели ни прибыли, ни убытка. Система находится в постоянном состоянии роста и развития, и, по мнению руководства компании, главный результат ее работы — дружеские связи между коллегами. Компания поддерживает свой бизнес за счет ежемесячных членских взносов пользователей — членов The Well. Пока компания не сильно вовлечена в коммерцию, но тем не

менее ее члены являются авторами книг и статей на профессиональные темы. Компания The Well в 1998 году слилась с компанией Salon.com.

### ГДЕ ОБЩЕНИЕ, ТАМ И КОММЕРЦИЯ

Конечно, там, где есть общение, всегда есть потенциальная возможность коммерции. Те сетевые предприятия, которые отвечают потребностям членов своих сообществ и в общении, и в коммерции, будут иметь наибольший успех.

### ЗАЧЕМ ЛЮДИ ПРИХОДЯТ ОБЩАТЬСЯ В СЕТЬ?

Покупатели и бизнесмены нуждаются в определенных сетевых структурах для общения и торговли. Это могут быть:

**1. Торговые операции.** Сообщества, организованные вокруг торговых операций, объединяют людей, которые хотят что-то покупать или продавать, будь это товары, услуги или информация. Например, Wine.com продает вино, а eBay привлекает миллионы людей покупать или продавать коллекции или что-нибудь подобное. Никто из них не является ни производителем, ни розничным продавцом.

**Просто они создают основу для облегчения связи продавца и покупателя.** Подобные структуры имеют высокую деловую ценность и низкое межличностное общение. Исключением здесь, возможно, является Amazon.com, которая не только имеет деловую ценность, но и достаточно большую степень общения со своими постоянными потребителями. Постоянные пользователи поддерживаются дополнительными рекомендациями в сфере их интересов. Если требуется, то может быть сообщен адрес, где можно достать новые товары.

**2. Собрания по интересам.** Сюда люди приходят потому, что имеют общие интересы. Например, Garden.com дает возможность ее членам обмениваться информацией по любым темам, связанным с огородничеством, от советов по растениям до советов по дизайну ландшафта, предоставляет e-mail по проблемам болезней растений, 24-часовой чат по тем же самым темам и покупку сельскохозяйственных товаров от внешних торговцев. Еще один пример «собрания по интересам» — вышеупомянутый Salon.com, штаб-квартира которого находится в Сан-Франциско. Интернет создает демографически нацеленные сайты и множество общений в режиме online, чтобы привлечь как можно больше рекламы и партнеров по электронной торговле. Бизнес-разновидность включает и HR.com (поиск профессионалов). Хорошим примером объединения может служить Martha StuartLiving.com, которая обладает большим количеством полезной информации по домашним делам, такой как кулинария, ремонт помещений, «сделай сам» и т. д. Имеется даже клуб по интересам для пользователей Windows-2000.

**3. Сообщества по оказанию помощи и установлению дружеских отношений.** Эта работа концентрирует пользователей, имеющих какой-то полезный опыт и готовых им поделиться в режиме online. Например, зарегистрированные члены Web MD или Dr.koop.com могут получить медицинскую информацию, пользуясь чатами, почтой, или найти помощь на сайте. Другие общения, развивающиеся в этой области, служат для чисто женской или мужской аудитории. Например, у женщин имеется iVillage.com. А те, кто сейчас в преклонном возрасте, обслуживаются Third Age.com, одним из главных порталов, удовлетворяющих запросы возрастающего количества пожилых людей.

**4. Развлечения.** Спорт, компьютерные игры и т. д. ESPN (сейчас является частью Go.com) предлагает своим

членам последние новости спорта, а также возможность играть или даже принимать участие в соревнованиях виртуальных команд по Сети. Другими крупными структурами, имеющими в Сети свои сайты, являются Fox Sports и CBSS portslines. Эти сайты имеют высокую интерактивность среди своих членов, но слабое коммерческое приложение. Сайты наподобие Yahoo! Excite и Netscape предлагают сейчас достаточное количество новостей спорта, как международных, так и местных. Yahoo! даже предлагает своим пользователям организовать свои собственные виртуальные спортивные команды. Другие предлагают более узкоопределенные сайты, такие как GaySportCentral, дают пользователям особую спортивную информацию, посвященную геям и лесбиянкам. Для информации только по развлечениям имеются сайты типа NY Theatre.com, некоммерческий сайт, посвященный театрам Бродвея, и Theatrelink.com, который охватывает все аспекты театров в Интернете. На главном сайте Yahoo! имеется много ссылок на собственные и партнерские развлекательные сайты.

## СОЗДАВАЙ ИЛИ ПОКУПАЙ

Менее чем за два года движение интернет-общения в неспешной манере прошло от создания до консолидации в пространстве. И оно прекрасно работает для создателей порталов, подобных Yahoo!.

Стратегия общения требует работы по **постоянному расширению аудитории**. Компания Yahoo! уже имела опыт работы по созданию общения, с тех пор как летом 1998 года создала Клубы. В январе 1999 года компания приобрела GeoCities, которая в

состоянии принимать одновременно 3,5 миллиона пользователей.

Как говорит Эми Сахароу, аналитик Jupiter Communications (сейчас это часть Media Metrix), консолидация была предreshена, поскольку компании, которые зависят только от одной из форм технологии и услуг, таких как создание сайта или чата, «не могут иметь самостоятельной бизнес-модели. Те, кто предлагает только средства общения, быстро утрачивают самостоятельность — их покупают или присоединяют» (*Newsbytes News Network*, 28 января 1999 года). Media Metrix объявила, что **Yahoo!/GeoCities сможет привлечь более чем 82% всех веб-пользователей.**

Менее чем через год компания Yahoo! укрепила свои системы общения, купив **eGroups**, которая намеревалась создавать эти системы самостоятельно. Таким образом, произошло слияние 17 миллионов членов и 800 тысяч активных e-mail-групп со 145 миллионами членов Yahoo!-сообщества. Вдобавок к большому числу своих членов Yahoo! приобрела много новых профессиональных групп. Относительно слияния компаний Джефф Маллет сказал, что добавление eGroups-технологий усиливает коммуникативные услуги для постоянных пользователей Yahoo! и дает им большие возможности работы с прочими посетителями сайта.

## **МЫСЛИ ПО ПОВОДУ СОЗДАНИЯ ИНТЕРНЕТ-СООБЩЕСТВ**

Неоспорим факт, что интернет-общение и работа по созданию интернет-сообществ будет, по крайней мере в ближайшие несколько лет, настоящей битвой,

а вновь приходящие будут изо всех сил толкаться локтями, чтобы пробиться на этот рынок.

- **Создавай новые технологии для блага пользователя.** Дальше пользователь будет наполнять вашу структуру своим личным содержанием. А когда структура сформируется окончательно, имейте в виду, что:
- **вы больше не контролируете сообщество.** В один прекрасный момент создатель структуры обнаруживает, что сообщество контролирует не он, а его пользователи. Так, Yahoo! GeoCities позволяет своим пользователям создавать свои собственные сообщества. А как только это сообщество начинает процветать:
- **начинайте его поддерживать.** Находите способы, чтобы пользователи встречались, обменивались интересами и развивали коммерцию.

Yahoo! весьма успешно создала информационную модель в режиме он-лайн как для потребителя, так и для делового сообщества. Пока компания не занимается формированием ее содержания, как, например, AOL и MSN, она выступает в роли игрока первой линии. Сейчас в роли нового игрока оказалась компания **Martha Stewart.com**, которая взяла уроки модели общения и прекрасно применила ее у себя. Вот что сообщили эксперты по экономике Стэси Бресслер и Чарльз Грэнтэм в своей книге «**Торговые сообщества**» (Communities of Commerce, Mc Graw-Hill, 2000), которая дает подробное описание революционной формы бизнеса: «Лучший пример этой модели

будущего дает **Martha Stewart.com**. Компания начала свою работу на очень маленьком участке и нацелилась на очень узкую нишу – детские погремушки. Стюарт была весьма проникательна, чтобы оценить богатство этой рыночной ниши. Ее первая атака на этой части рынка произошла в рамках небольшой телевизионной передачи, которая постепенно распространилась на всю ночь. Ее брэнд был заявлен. Совсем недавно она вышла на публичную арену и организовала торговое сообщество в Интернете».

В 1999 году при финансовой поддержке ряда крупных бизнесменов Марта Стюарт разработала свой брэнд. Деньги предприимчивых людей были поставлены на информационную модель, «как наиболее успешную модель ближайшего десятилетия. Марте Стюарт удалось создать коммерческое сообщество, объединить его с телевидением, печатью, Интернетом и привлечь инвестиции наиболее продвинутых людей из делового мира». Бресслер и Грэнтэм говорят, что «будущее за теми, кто признает деловое общение он-лайн и принимает ведение бизнеса на этой основе». И последнее слово предостережения: «Тех, кто не идет этим путем, ожидает мрачное будущее».

---

Глава 4

**ДАВАЙТЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ  
БОЛЬШЕ ПОВОДОВ  
ЗАХОДИТЬ НА САЙТЫ**

---



**К**омпания Yahoo! началась как указатель сайтов Интернета. Справочник и поисковая система Yahoo! могли быть найдены напрямую, или через другие сайты, или через другие поисковые системы. Компания быстро отслеживала свою стратегию, меняясь от поисковой системы и указателя сайтов в Интернете до портала в 1998 году. Компания понимала необходимость идти вместе с остальными в Мировой паутине. Действительность жизни в Сети такова, что, чтобы поддерживать высокий интерес пользователей, требуются постоянные и продолжительные нововведения.

Порталы отличаются от поисковых систем по глубине и масштабу. *Портал* — это синоним слова «*вход*», так как он является отправной точкой для пользующихся Сетью. Несмотря на то что порталы начинались как провайдеры интернетного обслуживания (ISPS), такие как AOL или CompuServe, они в основном предлагают услуги связи, а также набор добавочных услуг от простого указателя сайтов до новостей, погоды, e-mail, посланий, набора цитат, электронных новостей, форумов сообществ, чатов и e-commerce-возможностей\*. Несмотря на то что предоставляемые услуги в основном больше, чем требуется среднему пользователю, за порталами будущее, они станут характерной чертой деятельности пользователя Сети. Gartner Group определяет три направления развития — победа / место / шоу. Стратегия победы имеет знакомые названия для

---

\* E-commerce — «электронный бизнес», по аналогии с e-mail — «электронная почта».

пользователей, такие как Yahoo! AOL, Infoseek and Lycos и некоторые другие. Они доминируют среди компаний своей брэндовой узнаваемостью, интерактивными услугами, сложным содержанием, функциональностью ISP (провайдеры, обслуживающие Интернет). Целью является создать глобальную Сеть для пользователей (*Internet Week*, 22 февраля 1999 года), и для этого есть несколько причин.

### **ВОЙНА ПОРТАЛОВ: СТАДИЯ ДВА**

Каждые сто дней количество информации в Сети удваивается. Поэтому без какой-либо разумной отправной точки пребывание или, по крайней мере, поиск в Сети становится таким сложным и тяжелым, что порталы, вероятно, сразу получают наибольшее число пользователей. Вот немногие, для примера, порталы, не считая Yahoo!: MSN, Infoseek (кстати, вместе с Disney был создан GoNetwork) и AltaVista. Следующим этапом является создание специального портала, посвященного таким областям, как бизнес, финансы, игры и тому подобное. Главным примером такого портала может служить компания Bullseye, которая имеет основную поисковую систему, поисковую систему по категориям и поисковую систему на платной основе для профессионального уровня без всякой рекламы.

Еще одна специфика — *вертикальные порталы*. Они разрабатываются для удовлетворения узких запросов и интересов, таких как огородничество (Garden.com), здоровье (Web MD, DrKoop.com, OnHealth.com), поиск работы (Monster.com), дороги и направления

(Mapquest.com), погода (Weather.com) и многие другие. Политика компании Yahoo! – удовлетворить запросы на всё и в одном месте, поэтому поисковая система содержит указатели, связывающие сайты, соответствующие определенным интересам, но все это объединяется под эгидой Yahoo! Компания использует свое имя, чтобы создать высокую посещаемость и увеличить время пребывания на определенном сайте.

### **СДВИГ В НАПРАВЛЕНИИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ**

В Сети существует тенденция к смещению акцентов от информационного провайдера к пользователю. В конечном счете потребители смогут построить свои собственные поиски и просто вытаскивать четко нацеленную, необходимую им информацию самостоятельно. Поэтому в будущем единственное, что будет заставлять пользователя заходить на портал или сайт, – это привычка или удовлетворение его как потребителя. Таким образом, мы снова возвращаемся к бизнесу.

### **ДВЕ СТАДИИ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА**

Питер Кин говорит о двух стадиях развития бизнеса в Сети в своей книге «Электронный бизнес» (Electronic Commerce Relationships, Prentice-Hall, 1999). Уже в первой стадии развития сетевого бизнеса становится очевидным, что ключом ко всем его аспектам является учётывание за-

просов общей массы потребителей и запросов отдельной личности, а также *создание внутрисетевых взаимосвязей*. Yahoo! и другие создают взаимосвязи: e-mail, вход в Интернет, поиск, новости и т. д.

Создание повторного бизнеса и долговременных взаимоотношений с клиентом является основой второй стадии: **движение к максимальному учету запросов отдельной личности**. С самого начала использования файлов, которые отождествляют вас как пользователя интернетных сайтов, пользователям приходилось давать определенный толчок, чтобы учесть запросы общей массы на их любимых веб-сайтах. Удовлетворение запросов отдельной личности стало основой стратегии сетевого бизнеса. **Вы строите внутрисетевые взаимосвязи таким образом, что потребители, чтобы исследовать Сеть, остаются на вашем сайте, словно на якорной стоянке, куда они периодически возвращаются по мере необходимости.**

## ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Один из главных принципов прежней экономики, который жив и сейчас, — **знайте своего потребителя**. Благодаря высоким технологиям сейчас возможно аккумулировать информацию и знать потребителя лучше, чем когда-либо. Основным способом, которым порталы и коммерческие сайты узнают о своих потребителях, является **отслеживание движения пользователей в Сети**. Используя данные о частоте пользования определенной кнопкой на сайте (это тот след, который вы оставляете, когда двигаетесь по сайту),

компания может определить ваши намерения и привычки и затем, соответственно, сделать содержание сайта более подходящим для вас. Далее потенциальные возможности заключаются в том, что каждый пользователь сможет получать различную информацию на одном и том же сайте.

### **YAHOO! — НАЙДЕТСЯ ВСЕ!**

Интернет разросся так быстро и широко, что поисковые системы могут попытаться охватить его одним-единственным путем — идти семимильными шагами вместе с ним. Пример молодой частной компании Bright Planet из Южной Дакоты — это даже не преувеличение. Она разработала абсолютно новое программное обеспечение, чтобы погрузиться в глубину Интернета, раскрывая то, что она называет «глубинами Сети», или невидимыми материалами, которые мы никогда не увидим (или, возможно, не захотим увидеть). Пока этот мир **невидимого Интернета**, несомненно, представляет острый интерес для профессиональных исследователей и таинственную притягательность для тех серьезных изыскателей, кто проводит дни и ночи, исследуя внутреннее пространство Интернета. Для большинства же из нас специализированная поисковая система необходима постольку, поскольку требуется придать постоянно растущему объему информации более-менее внятную форму.

Миссия Yahoo! состоит в том, чтобы по возможности динамично организовать и интегрировать большой объем информации из самых разных областей в

соответствии с личными предпочтениями пользователя, чтобы он мог упорядочить накопленную в Сети информацию.

### **ПРИВЛЕКАЙТЕ НОВЫХ И УДЕРЖИВАЙТЕ ПОСТОЯННЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ**

Компания Yahoo! всегда фокусировала внимание на необходимости не только привлекать, но и удерживать на сайте пользователей, частоту посещения которых компания хранила в базе данных. Данные о пользователях собирались, анализировались и обрабатывались, и в итоге был сделан вывод, что ключевая задача — **создать пользователю такие условия, чтобы он мог приспособить портал к своим индивидуальным потребностям.**

Тим Кугл сказал об успехе подобной стратегии следующими словами: **«Результат — мощная, постоянно совершенствующаяся платформа с непрерывным обновлением содержания, включающая структуры для сетевого общения и электронного бизнеса».**

К очевидным свидетельствам успеха Yahoo! можно добавить, что его подтверждают последние статистические данные: пользователи, которые персонализируют сайт, приходят на него в пять раз чаще, чем те, кто этого не делает (Джо Краус, первый вице-президент и один из основателей Excite, процитировано Мэтью Макалистером, автором книги *Life in Cuberspace/Portals: Gateways To the Net, and Ads*).

### **АЛХИМИЯ: ТАЙНОЕ ИСКУССТВО РАЗВИТИЯ ПОРТАЛА**

Для того чтобы пользователи чаще возвращались на портал, нужно дать им некоторую возможность **влиять на содержание сайта со своей стороны дисплея**. На что именно позволить им влиять — это и есть одна из сторон искусства развития портала. Привлечение постоянных пользователей на портал требует понимания привычек наиболее часто заходящих на него людей и их мотивации — **зачем они заходят в Сеть?** К счастью, данные посещений веб-сайтов могут быть тщательно проанализированы для установления предпочтений пользователей (см. главу 2).

Пользователи, которые заходят в Сеть, чтобы пообщаться с другими людьми, предпочитают приложения наподобие дискуссионных форумов или чатов, как было рассказано в главе 3. Следующая аудитория включает тех, кто ищет информацию в принципе. Такой подход требует создания услуг для каждодневного пользования, таких как информация о погоде, находящаяся в определенном месте сайта, или лично выбранный набор цитат. Это вдохновляет людей вкладываться в развитие сайта, а также ведет к достаточно частому возврату на сайт, чтобы отметить его «закладкой».

### **ЭВОЛЮЦИЯ МУ YANOO!**

«Сейчас более, чем когда-либо прежде, умение выбирать из гигантского количества сведений в Сети ту информацию, которая вам требуется, представляет

собой огромную важность, — говорит главный продюсер компании Yahoo! Ральф Авербах. — Поскольку Интернет становится частью каждодневной жизни людей, они стремятся иметь легкий доступ к интересующей их информации».

Yahoo! ответила на это выпуском на рынок **My Yahoo!**. По этому поводу Авербах говорит: «My Yahoo! является простым и эффективным способом доставить необходимую информацию непосредственно пользователю».

Итак, что же может делать My Yahoo!, чтобы ответить на запросы потребителей?

Начнем с того, что Yahoo! огромна сама по себе. Она превратилась в обширную коллекцию медиа-структур, которая расширяется уже самостоятельно, подобно нашей Галактике — Млечному Пути. Разработчики компании утверждают, что они обеспечивают пользователей Yahoo! всеми необходимыми средствами для поиска и обработки любой информации, которая может потребоваться потребителю на странице My Yahoo!. И как результат, страница удобна для информационных запросов и приятна с виду.

Давайте рассмотрим ее в деталях.

- **Поиск.** В центре вселенной Yahoo! — а также впереди и в центре страницы My Yahoo! — имеется знакомое окно поиска.
- **Заголовки новостей.** Здесь можете получить короткие сообщения или полный текст новостей

международного или национального характера в соответствии с областью ваших интересов через компанию *Reuters* или через других партнеров Yahoo!, таких как *Associated Press* или *ABC News*.

- **Финансы Yahoo!** Рубрика Yahoo!Finance знакома многим пользователям. Эта страница имеет множество постоянных пользователей и стала одним из ведущих сайтов в Сети. Любая информация, которую вы запрашиваете, автоматически поступает на вашу страницу в системе My Yahoo! Заметьте: существует так много дополнительных возможностей системы My Yahoo!, что постоянным пользователям мы советуем разобраться с этим в одной из новых книг, например *Yahoo! For Dummies* Брэда Хилла (Brad Hill, IDC Books, 2000). Хилл провел большую работу, раскапывая информацию для тех, кто хочет получить максимум от системы Yahoo!, не роаясь в ней самостоятельно.
- **Местные развлечения.** Введя свой почтовый код, вы получаете все: от времени начала представлений в местных театрах до телепрограмм.
- **Почтовый центр.** Раздел электронных писем системы Yahoo! (The Yahoo!Messenger) предупредит вас, когда к вам поступят новое письмо, деловые и личные новости. Yahoo!Calendar – это простой способ быть всегда организованным.
- **Спорт.** На этой странице вы найдете спортивные заголовки, узнаете спортивные новости местных команд – даже спортивный счет на текущую минуту.

- **Погода.** Здесь вы узнаете все о погоде — от местного прогноза до сообщений о пленительном климате места, где вы отдыхаете или где находится ваш второй дом.
- **Ежедневные новости.** Они круглосуточные. Недавно появилась такая услуга, как Yahoo!Points, которая ориентированна на регулярные покупки, медицинские вопросы и ответы, развлечения.

### Больше индивидуальных черт

Страница My Yahoo! имеет лево- и правосторонние части и отделы. С левой стороны мы видим разделы информации, счета, закладки, чаты, карты, дорожные услуги, и это еще не все. Правая сторона относится к возможности удовлетворить личные запросы потребителя и включает адресную книгу, клубы, фитнес, гороскопы (если вы обозначили свой день рождения), доску посланий, на которую вы подписались, поиск телефонов, небольшие деловые советы, «желтые страницы» и многое другое.

Система My Yahoo! дает прямой выход на различные услуги, такие как бесплатная почта, постоянный набор цитат, чаты, заголовки новостей, поисковые системы, выход на интернет-провайдеров, бесплатные программы, авиабилеты, книги и многие другие товары и услуги. Другими словами, большинство из того, что средний сетевой пользователь хочет получить из Интернета. Кроме перечисленных услуг, потребитель может пользоваться всемирным справочником, чтобы получить, если он хочет, еще больше информации.

Следует упомянуть о том, чего **нет** в наличии в системе My Yahoo! Это — **Yahoo!ligans** и **Yahoo!Internet Life**. Сайт для подростков и детей, оказывается, предназначен только для детских глаз. Yahoo! Computers, очень практичная часть системы, заслуживает внимания, чтобы быть исследованной отдельно, хотя «Компьютерные советы» My Yahoo! взяты именно оттуда. А Yahoo!Finance — такой гигант, что на My Yahoo! вы найдете здесь только жалкие выжимки из него. Короче говоря, чтобы оценить богатство этих услуг, вы должны попробовать сами.

#### **Установка и регистрация: чем проще, тем лучше**

Система My Yahoo! старается свести к минимуму время, требуемое, чтобы зарегистрировать своего нового пользователя. Пользователя просят сообщить имя, пароль, адрес e-mail, а также демографическую информацию, которая направляется в рекламный раздел, чтобы помочь ориентировать рекламу на определенную аудиторию. Тех, кто зарегистрирован, также просят отобрать интересующие их темы, что используется для установки новых ссылок в пределах родственных областей интересов.

#### **YAHOO! — ВСЕГДА ПОД РУКОЙ**

Пользователям рекомендуется устанавливать веб-страницу с той информацией, которую они уже отобрали. Кроме загрузки страницы, пользователю одновременно предоставляется выборка последних новостей дня в специальных разделах, таких как технологии и развлечения. Ранее описанные 14 катего-

рий также сюда включены. Они снабжены системой ссылок, благодаря которым пользователь попадает на другие сайты по принципу колеса со спицами, где роль втулки играет домашняя страница.

Ничто не упускается, в том числе возможность устанавливать напрямую связь с чатами, клубами и даже личными объявлениями — таким образом, все находится под рукой у пользователя. Верхняя левая часть страницы Message Center содержит все существенное для ежедневного личного пользования, включая адресную книгу и ежедневник с автоматическим наполнением отмеченных пользователем дат. Состав такой явно личной информации демонстрирует не только желание пользователей My Yahoo! сделать систему Yahoo! каждодневно необходимой, но и огромный размах разработок My Yahoo!, предназначенных для удовлетворения всех ежедневных запросов пользователей Интернета.

И еще: пользователь в любой момент может поменять вид и содержание своей страницы My Yahoo!.

#### **Развивать новые возможности**

С приобретением Four 11 Corporation пользователи My Yahoo! обрели возможность получения счетов по e-mail через прямой доступ и линки (*Fortune*, 2 марта 1998 года). Чтобы и дальше развивать разнообразные коммуникативные потребности, создавались другие опции, такие как срочные сообщения, что еще больше увеличивало пользу от My Yahoo! как ежедневника.

Польза от My Yahoo! как ежедневника — это результат желания скорее кооперироваться, чем конкурировать.

вать со средствами информации, доступными широкой публике. В этом смысле My Yahoo! предоставила своим пользователям возможность получать ежедневные телепрограммы, местные кинопрограммы, результаты спортивных игр и даже тексты ежедневных газет.

### **YAHOO! — ВПЕРЕДИ ВСЕХ**

Чтобы быть уверенным, что пользователь не уйдет к конкуренту, My Yahoo! организована так, что каждая неудачная попытка пользователя попасть на домашнюю страничку приведет его именно туда, как только он выходит в Сеть. Заманчивым предложением для пользователей оказалось и то, что My Yahoo! получила свободный вход в Интернет через партнерство с Spiegel.com и Bluelight.com и начала соперничать с AOL и Microsoft Network. Свыше 30 миллионов людей делают покупки на Kmart еженедельно. Многие из них регистрируются на Bluelight. Но самым важным при этом остается истина, что My Yahoo!, по оригинальной версии Джерри Янга и Дэвида Фило, сохраняет системы Yahoo! бесплатными для вновь пришедшего пользователя. **«Мы делаем все, чтобы Yahoo! по-прежнему оставалась бесплатной»** — цитата из высказывания Дж. Янга (*USA Today*, 13 апреля 1995 года).

### **ЗАГЛЯНЕМ К СОСЕДЯМ**

Когда внимание пользователя наверняка привлечено, регистрация и распределение имеющихся в наличии категорий для отбора должны быть адресными. Yahoo! начала концентрировать внимание с помощью

увеличения количества своих собственных сайтов на My Yahoo!. Сосредоточение внимания пользователей на таких сайтах, как **Yahoo!Actions** («аукционы»), дало возможность этим сайтам вырасти до беспрецедентных размеров.

«Yahoo!Actions предлагает невероятно обширную, всеохватывающую торговую базу, позволяющую продавцам с легкостью распределять товары среди многочисленной потребительской аудитории», — говорит Тони Сертис, вице-президент и главный коммерческий директор Yahoo!. Компания постаралась распространить свое международное присутствие путем введения местных аукционов в более чем 14 странах, включая Бразилию, Данию и Корею. Благодаря использованию Yahoo!Actions люди продают и покупают по всему миру на 11 языках.

Пример успеха этих сайтов очевиден на **Yahoo! Japan Actions**, которая была запущена 29 сентября 1999 года. Она быстро разрослась, и ее сайты стали одними из ведущих торговых сайтов в Японии с более чем тридцатью тысячами одновременных ежедневных операций, что ставит Yahoo! в положение компании, осуществляющей самую обширную в мире сетевую работу по оказанию торговых услуг как на локальном, так и на мировом уровне.

«С помощью Yahoo!Actions мы даем возможность пользователям строить сетевой бизнес. Наши коммерческие структуры работают синхронно, чтобы позволить всевозможным продавцам запустить новые продукты, новые выпуски, новые рынки и выйти на правильный уровень цен. Yahoo! — это место, куда люди

приходят покупать и продавать почти все, что хотят, тем способом, каким хотят, когда хотят и где хотят», — говорит Тони Сертис.

Yahoo! вышла за пределы своих собственных сайтов, установив партнерство с провайдерами, чтобы обеспечить доступ пользователя к большинству имеющихся в наличии сайтов Интернета. Отсылки к каждому сайту могут быть объединены со страницей My Yahoo! с обоюдной выгодой, что позволяет пользователю My Yahoo! быстро и удобно совершать покупки и, таким образом, гарантирует удержание в системе нового пользователя. Вдобавок к этому партнерство My Yahoo! с другими сайтами помогает развивать сетевую индустрию деловых связей и сокращает количество случайно возникающих сделок. **Любая компания, владеющая одним из порталов, вынуждена заключить деловое соглашение со многими компаниями, к которым ее портал имеет отсылки.** Кугл по этому поводу говорил: «Мы устанавливаем много партнерских связей, и сотни их сейчас охватывают весь мир; около 600 или 700 провайдеров имеют с нами контакты» (*Fox News Network*, 1 декабря 1999 года).

### **ВНИМАНИЕ, ТОЛЬКО ДЛЯ ДЕТЕЙ: YAHOO!IGANS**

Yahoo! не только уделяет внимание содержанию портала My Yahoo!, но также стремится создать порталы, в рамках основного, которые были бы специально нацелены на конкретную аудиторию — например, **детские порталы.** «Сейчас у детей в Сети нет пристанища, которое помогало бы им путешествовать по

Интернету, — говорит Джефф Маллет, первый вице-президент Yahoo!. — **Детская аудитория — одна из самых быстрорастущих групп в Интернете и Yahoo!»**

В ответ на это Yahoo! создает Yhooligans, сайт, который сама компания называет «сайтом, полностью охватывающим детскую аудиторию Сети». Пока что Yhooligans сохраняет привычный вид и выглядит как обычный сайт Yahoo!. Однако Yhooligans «интегрирует содержание и графику, ориентированную на молодежь, и является первым сайтом, направленным на стремление молодежи к поиску в Интернете». Чтобы расширить свои познания, которые вплоть до настоящего момента сосредоточивались исключительно на взрослой аудитории, Yahoo! объединилась с Ingenius, компанией, которая специализируется на развлечениях и образовательных программах для детей в режиме он-лайн. Yahoo! воспользовалась отсылками на ее сайты и создала многоуровневую систему защиты, чтобы исключить из справочника содержание, возможно, вредное для детской аудитории.

С той же целью Yahoo! объединилась с SurfWatch Software и создала раздел в системе Yhooligans под названием Street Smart Safety, что можно приблизительно перевести как «безопасность поведения на улице». Этот раздел предлагает родителям юных пользователям Yhooligans советы, которые позволяют заблокировать материалы сексуального характера, которыми кишит Интернет (*Newsbytes News Network*, 19 марта 1996 года). Но что более важно, Yahoo! ориентируется на потребности будущего поколения пользователей Интернета и заверяет, что будет и дальше повышать качество услуг.

## **ПЕРЕКЛЮЧИТЕСЬ НА GET LOCAL**

Еще один подпортал (также нацеленный на все нужды потребителей) – это **Get Local**, на который можно попасть как с домашней страницы Yahoo!, так и путем отсылок в региональной иерархии Yahoo!. **Get Local** становится доступным через использование городского телефонного или почтового кода. При этом пользователи имеют доступ к местной информации, включая «желтые страницы», дорожные направления, прогноз погоды, спортивный счет местных команд, UPI-новости, свободные рабочие места, карту города, телепрограмму, кинорепертуар и белые страницы. К тому же информация регулярно обновляется. Портал также действует как городской справочник, и пользователь может одним нажатием кнопки «Change City» в нижнем углу страницы получить соответствующую информацию по выбранному им городу.

## **YAHOO! FINANCE — СЕТЕВОЙ ГИГАНТ**

Это последний субпортал, которому мы здесь уделим особое внимание.

Каждый день миллионы пользователей приходят на Yahoo! Finance, даже если у них нет необходимости использовать другие возможности Yahoo!. Этот портал насыщен информацией о компаниях, акциях, облигациях и опционах, а также о деятельности

на внутреннем и мировом рынках. Однако это лишь малая часть возможностей сайта.

Yahoo! Finance предлагает своим пользователям упрощенную возможность управлять всеми аспектами финансовой деятельности и объединять их в одном месте с использованием только одного надежного логина. Сотрудничая с такими компаниями, как E\*Trade и Telebank, Yahoo! имеет связи со множеством внешних служб, таких как брокерские услуги и предоставления банковских счетов, вдобавок к частным предложениям Yahoo!.

К примеру, клиенты брокерской компании *E\*Trade* с удовольствием пользуются возможностями портала Yahoo!Finance, в котором собраны такие дополнительные возможности, как подбор ссылок для нужд потребителя и новинки типа My Yahoo! и Yahoo!Calendar. Кроме того, когда потребители E\*Trade размещают торговые заказы в компании E\*Trade в течение дня, они также получают доступ к последней информации на Yahoo!Finance.

«Обеспечение наших зарегистрированных пользователей доступом к брокерской информации предоставляет им удобную и гибкую систему управления их финансами в режиме он-лайн на одном централизованном сайте, — говорит Тим Брэди, первый вице-президент сетевых служб. — Мы обеспечиваем пользователей персональной информацией от широкого круга ведущих интернет-компаний» (*Business Wize*, 23 мая 2000 года). Здесь имеется в виду впечатляющий набор ценной финансовой информации, на которую имеется в Сети особый спрос.

### **СОТРУДНИЧЕСТВО ПРИНОСИТ ЛУЧШЕЕ ИЗ ЛУЧШЕГО НА YAHOO! FINANCE**

Никогда не позволяя себе отдыхать, Yahoo! Finance продолжает продвигаться вперед, развивая сотрудничество с другими порталами, которое дает ее пользователям возможность доступа к возрастающему объему финансовой информации. Сотрудничество с Telebank было первым, что позволило пользователям получить прямой доступ к их банковским счетам через один из порталов. «С помощью добавления Telebank к нашей службе доступа к банковским счетам в режиме online на Yahoo! Finance мы продолжаем расширять наш пакет услуг для миллионов пользователей, — говорит Брэди. — Мы рады работать с Telebank, так как наше сотрудничество с ними обеспечивает наших пользователей большим выбором при управлении их личными финансами в режиме online» (*Business Wize*, 28 июля 1999 года).

**Yahoo! сотрудничает с посторонними компаниями, чтобы продвигать свои собственные предложения.** На Yahoo! Finance также имеется **Yahoo! Bill Pay**, которая обеспечивает такую услугу, как оплата счетов пользователей Yahoo! в Соединенных Штатах в режиме он-лайн. Осознавая необходимость отделить свои собственные услуги от конкурентов, Yahoo! сотрудничает с Check Free Corporation, провайдером финансовой электронной коммерции, что позволяет ее пользователям оплачивать счета через Интернет — не только компаниям, но также и отдельным личностям, как, например, владельцам наемного жилья, членам семьи и друзьям. К тому же сотрудничество обеспечивает такую услугу, как возможность осуществлять платежи

различных сумм каждый месяц, плановые фиксированные ежемесячные платежи, такие как автомобильные или ипотечные, плановые единичные платежи, такие как плата за регистрацию автомобиля или репетиторство. Можно производить оплату заранее вплоть до года.

«Yahoo! последовательно привносит лучшее, что появляется в Сети, для своих пользователей и, создавая возможность оплачивать счета в режиме online, расширяет свои обязательства. Пользователь уверен, что он всегда найдет на Yahoo! Finance все, что ему необходимо по личным финансовым делам, и это ключ к невероятному успеху», — говорит Брэди (*Business Wize*, 8 сентября 1999 года).

«Возможность для пользователя получить личную финансовую отчетную информацию в одном месте в режиме online дает пользователям уникальную перспективу контроля и управления их финансами, — говорит Тим Шиан, производственный директор Yahoo! Finance. — Наши пользователи запрашивают Yahoo!, как объективный источник информации, о наиболее удобном способе управлять их деятельностью в одном надежном месте, с одним пользователем ID и паролем. Сотрудничество Yahoo! с Vertical One позволяет потребителям осуществлять свои пожелания, поэтому мы рады работать с Vertical One в этом направлении.

Yahoo! расширяет доступ к программам в режиме online, что позволяет зарегистрированным пользователям Yahoo! обозревать их отчетную информацию из разнообразных финансовых институтов, включая Bank of America, Deutsche Bank, National Westminster

Bank, E\*Trade и TD Waterhouse. Yahoo! Finance, один из самых популярных сайтов в Интернете, обеспечивает пользователей информацией и широким спектром определенных финансовых услуг. Yahoo! Finance быстро становится местом, куда пользователи Сети входят, чтобы совершить важные действия, связанные с их финансами, и просмотреть информацию о личных финансовых отчетах в одном удобном месте» (*Company Web-site Press Release*, 30 августа 2000 года).

«Успех внедрения и развития на сайтах компании различных услуг для отбора информации, а также суб-порталы, такие как Yahoo!igans и Yahoo!Finance, привели к тому, что Yahoo! Inc. и Sequola Software Corporation недавно совместно предложили программное обеспечение менеджерам объединенных информационных технологий, чтобы сделать их порталы привлекательнее для потребителя (*e-Week*, 3 июля 2000 года). Такое сотрудничество использует услуги ПИВСО, развивающие интеграцию программ, чтобы распространить на сайты компаний, занятых в сфере электронного бизнеса, персонализированный подход, свойственный My Yahoo!. Заманчивым выглядит предложение объединить функциональность и содержание My Yahoo! с информацией компании-партнера» (*Windows*, 1 января 1999 года).

Ведущее положение My Yahoo! в Интернете усиливается за счет комбинации из собственных достоинств и предложений партнеров. Обеспечивая доступ к общению в Интернете во всей полноте, от международных торгов до относительно более узкой информации, такой как кинопрограммы местных кинотеатров, My Yahoo! постоянно поддерживает интерес пользователей. Однако следует иметь в виду, что **слишком**

**большой объем сведений может как привлечь, так и отпугнуть пользователя, который может уйти, безнадёжно погрязнув в информационной пучине. Успех же My Yahoo! заключается в том, что пользователю дается возможность отбирать только ту информацию, которая имеет к нему отношение, и прокладывать в море Интернета свой личный курс.**

Повторим еще раз: создание современных информационных сетевых структур основано прежде всего на человеческом факторе. Колин Фернесс из Iquana Studios, веб-дизайнерской компании в Нью-Йорке, создававший сайты для ресторанных справочников *Zagat*, среди прочего указывал, что работа по структурированию информации стала чрезвычайно важной в сегодняшнем Интернете. **Сеть — это то место, где правило «Если ты что-то построил, кто-нибудь обязательно придет» неприменимо.** Технологии должны быть адаптированы для удобства людей. Мир слишком медленно осознает, что Сеть — это просто огромная информационная система, которая становится удобнее благодаря обычному вниманию к человеческому фактору, как, скажем, при постройке нового дома (*New York Times*, 7 августа 2000 года). Эта простая философия является базовой для Yahoo!.

### **РЕЗЮМЕ: КАК ПОСТРОИТЬ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ**

- *Знайте своего потребителя.* С помощью систем компьютерного отслеживания или анализа потока «кликов» вы можете легко узнать, куда пользова-

тель заходит, как часто и каким образом он находит туда путь. О потребностях пользователя удобнее всего узнавать по электронной обратной связи.

- *Стремитесь к прогрессу, повышайте функциональность.* Yahoo! проделала огромную работу, обеспечивая зарегистрированных пользователей необходимой им информацией и расширяя содержание своих сайтов на основе сетевых исследований. Прислушиваясь к потребностям пользователей и обеспечивая их широким спектром услуг, компания завоевывает их преданность. Когда Yahoo! добавила к своим услугам *бесплатную электронную почту*, это сразу увеличило количество пользователей, и теперь компания имеет наибольшее число e-mail-счетов.
- *Расширяйте содержание страницы.* Виртуальный мир – это бесконечный информационный поток. Секрет здесь в том, чтобы расширять содержание страницы, не усложняя и сохраняя удобным для восприятия пользователя. Yahoo!, кажется, это пока удается.
- *Добавляйте новые услуги.* Каждый день в Сети появляются все новые услуги. Нет смысла отрицать, что компьютер и человек находятся в крепкой связке. Подобно телефону, компьютер стал частью нашей каждодневной жизни. Сайты постоянно предлагают новые удобные услуги, помогающие обустроить и организовывать жизнь пользователя. *Пример:* объединение финансовых счетов, которое ввела в список оказываемых услуг Yahoo!Finance, дало возможность потребителям иметь доступ к своим кредитным картам, брокерским услугам и банков-

ским счетам в одном месте. Победитель в данном случае – Yahoo!. Проигравший – финансовые институты типа банков, брокерских фирм, которые по-прежнему ревниво охраняют тайну информации друг от друга. Большим плюсом является то, что Yahoo! старается развивать новые информационные услуги без ущерба секретности. *Другие идеи:* сетевые адресные книги, календари, закладки. Таким образом, вы можете иметь доступ к своим любимым сайтам из любого компьютера.

---

Глава 5

**ИСКУССТВО  
ПАРТНЕРСТВА**

---



## **СОЮЗ С ЛИДЕРАМИ БИЗНЕСА**

**Х**орошо развитый талант создавать и поддерживать выгодные партнерские отношения дает компаниям значительную фору в состязании за контроль над мировым рынком. Специалисты часто называют это «обоюдная выгода», то есть взаимовыгодная связь между двумя независимыми организациями, не исключающая использование новых возможностей, могущих появиться в будущем.

Наладив за последние несколько лет сотрудничество с сотнями компаний по всему миру, **Yahoo!** превратила партнерство в некую разновидность стратегического искусства. «Со времени основания Yahoo! мы активно сотрудничаем с мировыми лидерами в области технологий, продовольствия, торговых услуг и услуг связи, — отметил Кугл в годовом отчете компании за 1998 год. — Совершенствование в искусстве партнерства все эти годы было важнейшей целью Yahoo!. Достижение этой цели поможет нам с тем же упорством наращивать наше участие в этой перспективной области».

В этой главе мы рассмотрим все составляющие успешного партнерства и покажем, как Yahoo! применяет эти принципы при заключении многих важных сделок, способствовавших ее успеху в области интернет-ресурсов типа business-to-consumer. Мы также проследим за тем, как Yahoo! применила эту стратегию

партнерства, вступив сравнительно недавно в жестокую конкурентную борьбу на рынке интернет-ресурсов business-to-business.

### Анатомия успешного партнерства

Успешное партнерство — это не просто заключение сделок. Такие отношения работают только тогда, когда **оба партнера могут предложить друг другу нечто ценное**. Выражаясь точнее, каждый партнер должен предоставить взаимодополняющие средства и навыки, что необходимо для того, чтобы оба получили выгоду.

Главный довод для партнерства чрезвычайно прост — потенциальные партнеры должны *нуждаться* друг в друге. Осознав темпы и стоимость перемен в технологии, а также огромные расходы на персонал и руководство, компании быстро понимают, что в одиночку со всем этим не справиться. Будущий успех фирмы зависит от умения согласовывать расценки и **делиться опытом, информацией, технологией, доступом на рынки и даже капиталом (!)** с другими.

Однако в ходе взаимоотношений должны учитываться важнейшие стратегические цели и долгосрочные перспективы обеих сторон. **Ближайшие цели необходимо обозначить четко**. Оба партнера должны представлять ход рабочих процедур и свои непосредственные обязанности. Нужно регулярно проводить оценку технических характеристик производства; также должны быть составлены планы на случай непредвиденных обстоятельств, например каких-либо перемен, вызванных изменением ситуации на рынке. В противном случае сделка будет неудачной.

### **Партнерство как пример стратегической дальновидности: предоставьте потребителю выбор**

В Yahoo! с самого начала осознавалась важность сотрудничества с компаниями, способными поделиться средствами и опытом. И то и другое было необходимо для того, чтобы стать чем-то бóльшим, чем просто поисковая система. В интервью журналу *Time* (1 ноября 1997 года) Янг рассказал о том, как годом раньше компания пересмотрела виды на будущее. Когда в начале 1996 года в Yahoo! рассматривались различные варианты развития коммерческих возможностей, компания намеревалась открыть свой первый **централизованный он-лайн-магазин** и для этого заключила сделку с Visa.

Тем не менее Янг и компания продолжали следить за рынком и очень быстро осознали, что **определенные сегменты рынка, такие как книги, аудиозаписи и фондовые операции, продвигаются на поприще электронной коммерции быстрее других**. Ставя интересы пользователя превыше всего и стремясь использовать возможности Интернета наилучшим образом, они изменили свои планы.

«Мы решили, что вместо интернет-универмага, в котором есть все, будет более эффективно и удобно, если мы включим ссылки на коммерческие предложения непосредственно в сайт yahoo.com», — добавил он.

Результаты этого поворота видны и сегодня. Yahoo! заключает важные сделки в нескольких областях, включая технологии, продовольствие, логистику, электронную коммерцию и связь. Руководство компании отмечает, что ежемесячно приходится рассматривать сотни предложений о сотрудничестве.

Особое внимание к вопросам партнерства продолжает удивлять специалистов и аналитиков, скептически относящихся к традиционной политике Yahoo! подключения пользователей Интернета к самым различным ресурсам Сети (некоторые называют ее агностической по содержанию). Однако обладание даже малой частью этих ресурсов поможет компании оставаться конкурентоспособной, особенно в свете произошедших в последнее время многочисленных слияний промышленных компаний.

### **ПОСТРОЕНИЕ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ**

Деловые отношения во многом похожи на брак. Успех часто зависит от способности обоих партнеров поменять установку в сознании с «я» на «мы».

«Гуру менеджмента» *Розабет Мосс Кантер* многие годы изучала бесчисленные деловые союзы и товарищества. В результате своего исследования она вывела восемь критериев, которым должны соответствовать компании, желающие достигнуть согласия, и озаглавила их **«Восемь „я“ для создания успешного „мы“»** (*Harvard Business Review*, 1 июля 1994 года):

**1. Стабильное положение обеих сторон.** Каждый из партнеров должен быть сильным и способным принести в совместное дело что-то ценное. Мотивация должна быть направлена на достижение будущих перспектив, а не на компенсацию былых недостатков.

**2. Необходимость.** Для обоих партнеров отношения должны базироваться на стратегических целях. Деловой

союз всегда способствует реализации долгосрочных планов.

**3. Взаимозависимость.** Партнеры должны нуждаться друг в друге и иметь неконкурирующие возможности и активы, которые при их сочетании позволяли бы достичь результатов, которых ни один из партнеров не смог бы достичь поодиночке.

**4. Инвестиции.** Партнеры должны производить взаимные вложения средств, таким образом демонстрируя друг другу свое участие в общем деле и готовность выполнить долгосрочные обязательства.

**5. Открытость.** Все контакты партнеров происходят открыто, и они с готовностью делятся друг с другом информацией, необходимой для успеха совместного бизнеса.

**6. Интеграция.** Партнеры налаживают обширные связи между множеством людей на многих организационных уровнях с целью сглаживания противоречий, возникающих в ходе работы.

**7. Институционализация.** Отношения обладают официальным статусом; ответственность сторон и процесс принятия решений строго регламентированы.

**8. Честность.** Сотрудничество основано на взаимном доверии, и партнеры никогда не действуют вразрез с мнением друг друга.

После заявления руководства AOL Time Warner и последующего падения акций Yahoo! для последней настали беспокойные времена. Аналитики, специалисты и даже компьютерные самоучки бились об заклад, что Yahoo! придется отойти от дел и либо присоединиться к другой мультимедийной организации,

либо исчезнуть. Артур Ньюмэн, аналитик из *Schroder & Co.*, в своем сообщении отметил, что несмотря на то что доходы и товарооборот компании за последний квартал 1999 года удвоились, ее стремление оставаться независимой и избежать слияния с более крупной компанией «может навредить ей в дальнейшем, так как конкуренты усиливают контроль за распределением товара и торговых марок» (*Reuters*, 12 января 2000 года).

Несмотря ни на что, Yahoo! непоколебимо продолжала участвовать в сделках в роли посредника. «Наша стратегия всегда заключалась лишь в распределении товара», — заявил Маллет в интервью агентству *Reuters*, добавив, что, по его мнению, покупатель до сих пор предпочитает иметь выбор из широкого ассортимента торговых марок, нежели довольствоваться товарами какой-нибудь одной марки. В частности, он вспомнил о том, как компания Disney приобрела Infoseek в 1999-м. «По меньшей мере, это не было похоже на круговую пробежку в бейсболе», — добавил Маллет.

### Сила сетевого партнерства

Как было отмечено выше, список деловых союзов, созданных Yahoo! с 1996 года, невероятно обширен. Вместо того чтобы издавать его отдельным томом, мы попытаемся рассказать о роли, которую играли эти союзы на протяжении истории Yahoo!, особое внимание уделив тем, которые помогли компании достичь наибольшего успеха.

С самого начала **главной задачей Yahoo! было расширение спектра услуг и размещение рекламы для**

**привлечения большего количества пользователей.** Как сказал Кугл в отчете компании за IV квартал 1996 года, «мы будем и далее стремиться в первую очередь к максимальным вложениям в развитие индустрии Yahoo! и распространение торговой марки Yahoo! в глобальном масштабе, а не к быстрой прибыли».

«Увеличение популярности Yahoo! и спроса на продукцию компании за прошедший год не было бы возможным без огромной поддержки от пользователей, рекламодателей и партнеров», — отметил в том же отчете Янг.

Конечно же, в 1996 году у Yahoo! были рекламодатели — в конце года их было уже **550**, — предлагавшие широкий спектр товаров и услуг. American Express, American Airlines, Avon, Bank of America, Charles Schwab, Coca Cola, Compaq Computers, Disney, Ford Motor Company, General Mills, General Motors, Hilton, IMB, Intuit, Intel, Nabisco, Publishers Clearing House, Sony, Toyota, Virgin Records, Visa и Wal-Mart — вот лишь некоторые из компаний — однократных или многократных рекламодателей, привлеченных возможностью направленной интерактивной рекламы.

В 1996 году Yahoo! и Procter & Gamble, крупнейший рекламодатель США в области товаров народного потребления, начали заказную многомесячную рекламную кампанию, целью которой было связать марку Yahoo! в сознании пользователей с несколькими лейблами P&G. Yahoo! работали с P&G для создания гибкой программы распространения товара, определения графика подачи, ротации и размещения рекламы, а также для творческого руководства всеми стадиями продвижения товара на рынке.

«Программа, реализованная с P&G, показывает агентствам и рекламодателям, что Yahoo! всегда стремится идти навстречу пожеланиям рекламодателей, — сказал заведующий отделом продаж Анил Сингх в заявлении компании в мае 1996 года. — Наша цель — продолжать работу в рекламной индустрии, реализуя тщательно разработанные программы и предлагая новые решения для рекламодателей, действительно заинтересованных в рекламных возможностях Интернета».

В плане содержания рекламной продукции Yahoo! заключала соглашения, способствовавшие расширению и углублению спектра информации. В июне того же года Yahoo! и Granite Broadcasting Corporation объявили о создании **первого в истории альянса телевидения и Интернета**. В рамках этой программы информация с родственных интернет-сайтов была включена в сводки новостей и сайты Granite, в то время как Yahoo! получила от Granite доступ к местным источникам новостей.

Этот союз явил собой выдающееся новшество в методике сбора и распространения телевизионных новостей, и Стюарт Дж. Бек, бывший тогда президентом Granite Broadcasting, даже заявил, что это соглашение улучшило репутацию телевидения гораздо больше, чем это могла бы сделать обычная система доставки информации. **«Впервые в истории телезрители смогут контролировать поток новостей и получать детальную информацию только по тем пунктам, которые для них особенно важны»**, — сказал он в заявлении от лица компании.

Yahoo!, в свою очередь, считала, что альянс даст компании возможность стать «голосом Мировой пау-

тины», продолжая при этом проводить текущую стратегию приспособления уникальных новостей под новшества в развитии технологий масс-медиа и служения интересам местного населения.

### **РАСШИРЕНИЕ РАБОЧЕЙ ПЛОЩАДКИ**

К 1997 году Yahoo! заработала кучу денег, заключая все новые и новые альянсы в основном с целью распространить сетевые программы и другие услуги компании в региональном и национальном масштабе. Компания объединилась с AudioNet, чтобы предложить пользователям доступ к аудио- и видеотрансляциям событий, относящимся к категориям, освещаемым Yahoo!, а также к области смежных интересов. Изначально договор был заключен с Yahoo! Sports и Yahoo! Net Events, но затем последовала дальнейшая интеграция в смежных областях. Благодаря соглашению с газетой *Sporting News* и журналом *Sports Ticker* также добавилось много разнообразной информации и оригинального содержания.

В коммерческой сфере Yahoo! сотрудничала с Microsoft Car-Point, и благодаря этому стало возможным с помощью одного «клика» по кнопке мыши получить доступ к информации о покупке, продаже и исследованию новых и подержанных автомобилей. Также была заключена сделка с компанией Sabre, ведущим сетевым туроператором, и Yahoo! стала эксклюзивным провайдером билетов для пользователей Yahoo! через службу Travelocity в рубрике Yahoo! Travel. Соглашения с Reel.com и VideoServe.com дали пользователям возможность приобретать видеопroduкцию он-лайн.

В интервью *CNBC* в 1998 году Кугл рассказал о том, как альянсы такого рода, заключенные за прошедший год, пошли на пользу бюджету компании. «Доходы от основных коммерческих сделок, заключенных нами в последнем квартале, составили 15% всех доходов компании», — сказал он (*CNBC/Dow Jones Business Video*, 26 февраля 1998 года).

«Это довольно интересный вариант расширения естественного спектра нашей рекламной деятельности», — добавил Кугл, отметив, что такое партнерство дает рекламодателям нечто большее, чем просто заметное место на сайте. «Они получают высокий статус и возможность надолго его сохранить», — сказал он.

### **РАСШИРЕНИЕ ОБЛАСТИ РАСПРОСТРАНЕНИЯ УСЛУГ КАК СРЕДСТВО ПРИВЛЕЧЬ ВНИМАНИЕ**

Однако другая программа налаживания деловых отношений в 1997 году потерпела неудачу. Это были проекты, связанные с распространением услуг Yahoo!, разработанных для того, чтобы привлечь внимание к их веб-проектам и обойти главного конкурента — AOL.

Благодаря соглашению с GeoCities (позже купленной Yahoo!; см. следующую главу) **каждый пользователь Yahoo! получил возможность создать бесплатную личную страницу по индивидуальному макету.** Программа также подразумевала, что Yahoo! станет

ведущей поисковой системой и провайдером интернет-услуг для клиентов GeoCities.

К тому же компания вступила в соглашение с MCI с целью создания совместной он-лайн-службы под названием **Yahoo! Online**, начавшей действовать в начале 1998 года. Согласно договоренности каждая компания предлагала пользователям диск (очень похожий на вездесущий диск AOL), дававший как доступ к Интернету (через MCI), так и ко всем разделам Yahoo! Пользователи платили \$14,95 в месяц за первые три месяца обслуживания; далее плата повышалась до \$19,95, в том случае, если пользователь не начинал пользоваться системой междугородных переговоров MCI.

Как заявил *CNBC* Кугл, **благодаря этим альянсам пользователи узнали, что Yahoo! — это не только поисковая система.** «Мы добивались этого все время, и нашим пользователям уже давно очевидно, что наш спектр деятельности несколько шире, чем просто указатель или поисковая система». Однако, добавил он, такие деловые союзы вызовут возрастающий поток пользователей, так как о Yahoo! узнают те, кто только что впервые подключился к Сети.

Все эти альянсы продолжали успешно действовать в мировом масштабе до 1998 года. Кроме договоров с Compaq, Gateway и подчиняющимися Microsoft компаниями MSN и Web TV, были заключены соглашения с IBM ради компьютеров Artiva. Также была создана услуга **Yahoo! Click** совместно с British Telecommunications (BT). В этой услуге были совмещены доступ в Интернет через BT и объединенные британская и ирландская страницы Yahoo!.

## КАК НАСЫТИТЬ ТОЛПЫ СТРАЖДУЩИХ

В 1999 году Yahoo! сосредоточилась на двух основных целях: продолжать обслуживать свою обширную клиентуру, которая на тот момент удвоилась и составляла 120 миллионов отдельных пользователей, посредством интегрированных систем связи, коммерческих акций и масс-медиа, и предоставить наиболее удачную маркетинговую платформу рекламодателям и представителям торгового бизнеса.

Также именно на этот год приходится самый удачный финансовый квартал в истории компании.

К концу года договор с Yahoo! подписали более **9000 торговых организаций**, включая такие как Barnes&Noble, Brooks Brothers, Eddie Bauer, Gap, Toys«R» Us, Victoria's Secret и Zales. Рекламное направление компании также процветало; в этой области число компаний-партнеров доходило до **3500**, включая около 1200 фирм, находящихся за пределами США, таких как Daewoo, Nokia, Norwegian Cuisine Line и Telefonica.

Yahoo! также начала сотрудничать с крупнейшими банками, наладив систему банковских сделок онлайн и операций по оплате счетов. Соглашение с Deutsche Bank 24 на проведение банковских операций онлайн для клиентов **Yahoo! Germany** и Deutsche Bank 24 представляло собой первый случай, когда **немецкий банк и интернет-компания объединили усилия для предоставления доступа к счетам онлайн**. Вдобавок это сотрудничество привело к выпуску в

феврале 2000-го **совместной кредитной карты**, предоставляющей клиентам круглосуточный доступ к сведениям о балансе и отчетах о проведенных операциях для текущего и депозитного счетов.

В тот год также были заключены договора с такими банками, как Banque Directe во Франции, Banca 121 в Италии, Kookmin Bank в Корее.

Тем временем в Соединенных Штатах Yahoo! объединилась с CheckFree Corporation, ведущим поставщиком электронных коммерческих услуг с 1981 года, и они создали **Yahoo! E-Bills**. Это услуга для зарегистрированных пользователей, позволяющая им получать, просматривать и оплачивать счета он-лайн. Помимо возможности внесения разных сумм денег в разные месяцы, есть и другие удобства. Например, частные лица могут сами устанавливать размер ежемесячных выплат по займу за автомобиль и жилье, а также спланировать ежегодные единовременные взносы, такие как взнос за регистрацию транспортного средства или плата за обучение.

Когда Yahoo! вступила в XXI век, ее стратегия заключения альянсов ничуть не изменилась. В плане содержания и маркетинга был налажен контакт с такими компаниями, как Healtheon. Это дало пользователям возможность проводить исследования он-лайн и получить доступ к разнообразной информации по здравоохранению. Было расширено сотрудничество с AutoWeb.com, и пользователи получили доступ к всеобъемлющей системе по покупке и продаже новых и подержанных автомобилей.

Работа над распространением услуг интенсифицировалась, когда Yahoo! начала теснее сотрудничать с Hewlett Packard, предоставив владельцам новых ноутбуков HP OmniBook XE и компьютеров HP Vrio доступ к услугам My Yahoo! и Yahoo! Small Business. Также (что более важно) компания расширила рынок сбыта своих услуг, чтобы учесть растущую популярность мобильной связи. Был заключен договор с PageNet, и владельцы пейджером получили доступ к индивидуализированным ресурсам — **Yahoo! Mail** и **Yahoo! Calendar**.

В мае 2000 года было объявлено о заключении соглашения с провайдером мобильной связи AT&T, чтобы предоставить подписчикам Digital PocketNet широкий спектр ресурсов и услуг, включая новости, почту, информацию о спорте и из мира финансов. В перспективе пользователи Yahoo! посредством интерактивных служб получают мобильный доступ к индивидуализированным ресурсам через телефоны AT&T с выходом в Интернет.

Очевидно, что лидирующие позиции **Yahoo!** на рынке ресурсов типа **business-to-consumer** были значительно укреплены за счет большого числа стратегических партнерств. Эти партнерства дали пользователям Yahoo! новые интернет-ресурсы и услуги, а партнерам — дополнительный доход. Эта стратегия будет играть ключевую роль и в дальнейшем развитии компании.

Но вот вопрос, достойный гораздо большего внимания: как Yahoo! намеревается применять свою стратегию партнерства в своей новой, самой рискованной инициативе?

## ШАГИ В НАПРАВЛЕНИИ BUSINESS-TO-BUSINESS

В июне 2000 года Yahoo! объявила о своем намерении выйти на рынок информационных порталов, заявив о разработке ресурса **Corporate Yahoo!**. Эта услуга, основанная на популярном модифицированном интерфейсе MyYahoo!, позволит компаниям объединить свои патентованные ресурсы и приложения с патентованными ресурсами Yahoo!, не выходя за рамки, диктуемые Сетью.

Учитывая выгоды, которые дает рынок ресурсов типа business-to-business, можно с уверенностью назвать это решение стратегическим. Например, аналитики из Merrill Lynch предсказывают, что если в 1998 году на рынке информационных порталов вращалось 4,4 миллиарда долларов, то к 2002 году эта цифра возрастет до 14,8 миллиарда.

С другой стороны, *Forrester Research* прогнозирует даже больший потенциал – 2,7 триллиона долларов к 2004 году.

Неудивительно, что такие компании, как Yahoo!, традиционно специализирующиеся в области ресурсов business-to-consumer, зарятся на такой большой куш. К тому же, в отличие от начального периода истории компании, сейчас Yahoo! гораздо более конкурентоспособна. Похожие намерения изъявляют и другие компании с подобной специализацией – AOL, About.com, NBCi, Beyond.com и др.

Аналитики сомневаются, принесут ли усилия какие-либо плоды. «[Эти компании] столкнутся с серьезными

препятствиями в поиске клиентов в области business-to-business, — заявил в интервью *Redherring.com* Митч Тачмэн, главный партнер работающей в области business-to-business фирмы венчурного капитала Net Market. — Трудно себе представить, какую прибыль [они] смогут получить таким образом» (21 марта 2000 года).

Некоторые специалисты считают, что любая компания, основывающая свою стратегию извлечения внутренних доходов на привлечении с помощью своих интернет-ресурсов большого числа клиентов и сборе платы за рекламу, не достигнет успеха в области business-to-business. Успех здесь приходит только к тем, кто имеет продолжительный опыт работы в бизнесе вообще и в данной области в частности, то есть к тем, кто уже является частью цепочки поставщиков для какой-либо отрасли.

Однако другие полагают, что такие компании, как Yahoo!, могут преуспеть на этом поприще, учитывая их давно налаженные отношения с представителями крупного бизнеса по всему миру. И, что более важно, успеха можно добиться только в том случае, если компанию поддерживают солидные партнеры. А у Yahoo!, выходящей на рынок business-to-business, как раз есть более чем солидные партнеры, владеющие передовыми технологиями и являющиеся поставщиками услуг Интернета.

В ресурсе Corporate Yahoo! будут задействованы пакеты программ TIVCO ActivePortal и ActiveEnterprise компании TIVCO Software, которые пользователи смогут применять для подсоединения, интегрирования и автоматизирования своих конторских и административных приложений, а затем — для подсоединения

партнеров и клиентов к этим системам через Интернет. Компания Inktomi, первоначальный поставщик поисковых и навигационных технологий для других ресурсов Yahoo!, сейчас отвечает только за оснащение корпоративных порталов Yahoo! технологиями, позволяющими осуществлять поиск документов и информации в корпоративных сетях.

Широкий спектр услуг становится доступным для пользователей услуг типа business-to-business благодаря также и другим деловым альянсам Yahoo!. С помощью технологии Nfuse компании Citrix фирмы – клиенты Yahoo! могут запускать приложения, расположенные на стандартной веб-странице, одним щелчком мыши. Система безопасности SiteMinder компании Netegrity осуществляет защиту сайта паролем, идентификацию пользователя и разграничение прав пользователей. Обмен сообщениями и обработка личных данных происходят при помощи программы управления ресурсами InLine, календарной программы InSchedule, а также почтовой программы и защитных программ InScribe компании Critical Path. А продукция компании WebEx служит для организации веб-конференций и общения в реальном времени, а также для интерактивного общения в локальных сетях.

**ПРИ ЗАКЛЮЧЕНИИ ДОГОВОРОВ  
НЕ ЗАБЫВАЙТЕ  
ОБ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

В Yahoo! понимают всю важность построения эффективных партнерских отношений с другими компаниями для получения обоюдной выгоды. Однако по той же схеме построена

программа **Yahoo! Community Partners**, направленная на сотрудничество с некоммерческими организациями.

Компания не предоставляет таким организациям гранты или другие финансовые субсидии. Как правило, Yahoo! предоставляет ограниченные средства для размещения в Сети ограниченного числа некоммерческих организаций, что способствует их известности среди мировых благотворительных, информационных и образовательных организаций.

*Для чего нужны связи с некоммерческими организациями?* Как отмечается в выпущенном Yahoo! «Руководстве по взаимоотношениям с общественными организациями», «предоставляя корпоративные ресурсы стабильным общественным организациям, мы выносим на передний план их идеи и информацию о них, таким образом повышая стабильность всего общества. Стремление к намеченным целям — часть корпоративной политики Yahoo!. А поддержка общественных организаций — это неотъемлемая часть нашего стиля ведения дел. Взаимоотношения с обществом строятся по тем же принципам, которыми обусловлен успех Yahoo!».

Прочие нынешние партнеры Yahoo! также участвуют во внедрении на рынок ресурсов типа business-to-business. Network Appliance, на данный момент поставляющая системы хранения информации для My Yahoo! и других ресурсов, обслуживает в том числе и Corporate Yahoo!. А Hewlett Packard будет ведущим торговым посредником; к тому же эта компания обладает неоценимым опытом в продажах, маркетинге, системной интеграции и послепродажном обслуживании.

**Такой обширный список крупнейших компаний, конечно же, будет способствовать повышению шан-**

**сов Yahoo! на успех среди потенциальных клиентов.** Однако Yahoo! продолжает заключать договоры с все новыми партнерами для участия в этой программе.

Чтобы компенсировать недостаток присутствия на рынке ресурсов business-to-business, Yahoo! заключила союз с ключевыми фигурами, с фирмами, уже закрепившимися на рынке промышленных торгов. Основной партнер, фирма Dovebid, уже 80 лет находящаяся на рынке оборотного капитала, получила новую жизнь в октябре 1999 года в качестве интернет-компании.

Кроме этого, Yahoo! работает с компанией Free-markets (которая приобрела другую крупную компанию, Imark.com) и с Tradeout.com, предлагая пользователям другие услуги по промышленным закупкам.

Руководство Yahoo! считает, что производимые компанией, ориентированные на пользователя расширяемые заказные интернет-ресурсы и услуги послужат естественным дополнением к корпоративным услугам. «Мы имеем великолепную возможность заполнить те же ниши в области business-to-business, которые Yahoo! уже заняла на рынке товаров для массового потребителя», — сказал Маллет в заявлении компании.

Без сомнения, именно политика Yahoo! — **сотрудничать с лидерами** — помогла компании превратиться из поисковой системы в лидера интернет-коммуникаций, коммерции и масс-медиа. Наверняка она станет ключевым фактором и в освоении новых секторов рынка.

## ПАРТНЕРСТВО МОЖЕТ БЫТЬ ВЫГОДНЫМ

Партнерство — явление отнюдь не новое в мире бизнеса, только теперь оно стало еще и важным средством достижения успеха. Неоспоримым фактом является то, что **ни крупные, ни небольшие компании не выживают в одиночку**. Потребитель сегодня требует очень многого, и любая компания, думающая, что она может стать всем для всех, и избегающая идеи сотрудничества, неизбежно испытает на себе суровую правду жизни.

**Yahoo! — образцовый партнер.** Компанию всегда отличала способность вплетать партнерские отношения в действующую стратегию ведения дел. Многочисленные союзы позволили компании расширить базу, увеличить охват и отлично зарекомендовать себя на рынке.

Если вы считаете, что партнерство может выгодно сказаться на вашем бизнесе, вы уже на полпути к успеху. Однако к процессу создания альянса надо подходить со всей осторожностью. Вот несколько ориентиров, которые необходимо помнить:

- *Чтобы быть лучшим, нужно заключать соглашения с лучшими.* Найдите предприятия, производящие лучшие товары и услуги, могущие максимально улучшить ваши товары и услуги. Деловые союзы, созданные только с целью собрать «все и побольше», никогда не реализуют свой потенциал полностью. Вот подсказка от Yahoo!: **большинство партнеров компании достигли передовых пози-**

**ций в промышленности, высокого статуса и признания задолго до договора с Yahoo!.**

- *Партнерские отношения требуют усилий от обеих сторон.* Важно постоянно помнить о собственных целях, но не забывать и о том, что деловое сотрудничество складывается наилучшим образом при наличии взаимного интереса. Каждая из сторон должна обладать чем-то, в чем другая нуждается, и стремиться к достижению своих целей. Любое хорошее сотрудничество приводит к результатам, выгодным для обоих партнеров.
- *Постоянно ориентируйтесь на потенциального покупателя.* Участники успешного делового альянса удовлетворяют нужды друг друга, но в конечном счете судьбу продукции решает покупатель. Yahoo! обращает самое пристальное внимание на мнение своих пользователей; именно этим мнением определяется, с кем следует заключать новые соглашения. Реакция пользователей необходима для того, чтобы определить, куда двигаться и кого искать.
- *Выясните, какую пользу может партнерство принести вашей компании.* Вы не можете начинать никакого сотрудничества без точного указания целей обеих сторон. Как мы видим на примере Yahoo!, партнерство может принести множество положительных результатов: увеличение предложений новых ресурсов; дополнительные услуги он-лайн; возможность совместного маркетинга с другими лейблами и более широкая область распространения, привлекающая новых пользователей. Во многих случаях один и тот же альянс может достичь сразу несколь-

ких положительных результатов. Последние должны быть заранее обдуманы и сформулированы во время построения партнерских отношений.

- *Всегда держите двери открытыми.* Деловые союзы создаются по определенной стратегии и с конкретными ожидаемыми результатами, но возможности часто появляются тогда, когда вы меньше всего их ждете. Эффект тоннеля убивает. Поэтому участники соглашения должны с самого начала признать, что повороты и изгибы на деловом пути неизбежны. Когда на дороге появляется неожиданный, но сулящий прибыль поворот, обе стороны должны проявить гибкость в отношениях и сделать этот поворот. Иначе за них его сделает кто-нибудь еще.

---

Глава 6

**ПОКУПАЙ ТО,  
ЧТО ТЕБЕ НУЖНО**

---



**Y**ahoo! отличается сбором различных ресурсов и заключением договоров с лидерами интернет-бизнеса. Но достаточно ли этого, чтобы выжить в сетевых джунглях?

Зачастую — нет. За последнее время мы видели, как многие отрасли промышленности реструктуризируют себя путем покупок и слияний. Сегодняшние интернет-компании — не исключение. Их тоже неизбежно коснулась **глобальная волна слияний**.

Слияние AOL и TimeWarner взбудоражило интернет-индустрию. Аналитики, брызгая слюной, прочесывали рынок в поисках нового удачного «брака». Конечно же, Yahoo! тут же оказалась в поле зрения. Сеть наполнилась слухами о том, что компании ничего не осталось, кроме как последовать всеобщему примеру. В противном случае Yahoo! может не хватить сил в борьбе с главным конкурентом. К весне 2000 года начали поговаривать о слиянии Yahoo! с eBay, News Corp. и даже со студией Диснея.

Как мы видим из прессы, брак не состоялся. Когда на *Motley Fool Radio Show* Кугла напрямик спросили о слухах насчет eBay, он мастерски ушел от ответа, заявив, что «мы не комментируем ни слухи, ни домыслы». Это было умно, так как нельзя было забывать о том, что конкуренты давно уже наострили уши.

Последует ли Yahoo! примеру AOL, поглотит ли какой-нибудь интернет-магазин? На данном этапе об этом сложно судить. По многим аспектам это кажется

неизбежным, если судить по изменениям в индустрии и технологии. Однако, с другой стороны, на это ничто не указывает, если взглянуть на историю компании и страсть народных масс ко всему сетевому.

Во время пресс-тайма аналитики отмечали, что **интернет-компании в шатком положении косяками идут к Yahoo! и прочим столпам Интернета**. Поэтому компания, без сомнения, продолжит приобретать другие фирмы, возможно, по сниженным ценам. Однако нельзя сказать, что Yahoo! не имеет опыта в этой области. **В этой главе мы рассмотрим важнейшие приобретения, сделанные Yahoo! в целях роста и расширения**. В конце концов, несмотря на огромное количество альянсов и соглашений, питающих банк интернет-ресурсов и услуг, руководство Yahoo! приходит к заключению, **что лучше приобрести ту или иную компанию, чем сотрудничать с ней**.

### **СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ РУКОВОДИТ НАПРАВЛЕНИЕМ ЗАКУПОК**

В нескольких интервью Кугл без смущения заявил, что Yahoo! постоянно только и смотрит, что бы приобрести. Но можно не сомневаться, что любая компания – кандидат на приобретение – тщательно неофициально изучается, что соответствует излюбленной стратегии Yahoo! – создавать веб-продукцию наилучшего качества.

«Мы пропускаем все явления в деловом мире через некий фильтр», – объяснял он в ходе интервью

*Motley Fool*. В результате такого анализа, диктуемого деловой стратегией компании, определяется, действительно ли потенциальное приобретение соответствует этой стратегии, сокращает время маркетинга, помогает влиться в иностранную культуру и укладывается ли вообще в баланс. По словам Кугла, идет «нормальный процесс».

Кстати, имеются **руководящие принципы, которыми должна руководствоваться любая компания, планирующая покупку другой фирмы**. Процесс этот непростой и небезопасный. Большинство таких сделок были успешными, но мир крупного бизнеса переполнен бесчисленными примерами неудачных приобретений, многие из которых сначала казались такими многообещающими. Поэтому, как говорит Кугл, нужно сначала сделать уроки, а потом уже жениться.

Давайте посмотрим, как осуществлялись некоторые приобретения Yahoo! и как эти приобретения благодаря «фильтрам» Yahoo! стали строительным материалом успеха компании.

## **СЪЕШЬ КОНКУРЕНТА**

Когда вы «на взводе», вы знаете об этом и ищете возможность как-то это показать. Любая компания, чувствующая свою силу, с трудом может удержаться от того, чтобы купить надоедливую конкурента. Это дает возможность немного размяться, а у ваших конкурентов затрясутся поджилки. И не стоит забывать об инвесторах, которые при виде играющей мускулами корпорации буквально впадают в экстаз.

Но эмоциональная притягательность такого рода приобретений может довести и до беды. Демонстрация силы не продвинет вас далеко. Как говорит Кугл, компания, которую вы приобретаете, должна «хорошо на вас сидеть». Возьмем для примера покупку Yahoo! в конце 1997 года корпорации Four 11. В то время Four 11 добилась известности как создатель нескольких справочных служб, в которых имелись списки e-mail, телефонов и адресов. Также этой компанией были разработаны технологии коммуникаций, основанные на Интернете, такие как программы для сетевой телефонии, а также RocketMail, которую CNET назвал лучшей бесплатной электронной почтой всех времен.

У Yahoo!, которая незадолго до этого создала службу **Yahoo! Mail** на основе технологии RocketMail, прямо слюнки потекли при виде такой возможности. Программное обеспечение интернет-телефонии, разработанное Four 11, могло способствовать расширению сферы услуг в сфере он-лайн-коммуникаций. К тому же справочники этой компании были совместимы с собственными чатами, досками объявлений, каталогами, коммерческими и обыкновенными телефонными справочниками Yahoo!. Руководство Yahoo! сказала: «Ага!» Эта экономическая свадьба принесла компании большую пользу, когда **ресурсы и технологии Four 11 были совмещены с интернет-ресурсами Yahoo!**.

### **Сближение в коммерческих целях**

К 1998 году у Yahoo! появилось еще больше возможностей для подобных приобретений, и целью двух

основных приобретений компании было повышение ее весомости в бизнесе.

Хотя первоначально Yahoo! добилась успеха на рекламном поприще, ее руководство никогда не прекращало стремиться к закреплению на рынке он-лайн-коммерции. Ее торговые услуги получили моральную и финансовую поддержку ведущих мировых компаний. Теперь Yahoo! захотела предложить такие же услуги представителям малого и среднего бизнеса, таким как ViaWeb.

**ViaWeb Inc.**, небольшая частная компания из Кембриджа, штат Массачусетс, добилась известности, производя программное обеспечение и сервисные функции для производства и эксплуатации коммерческих веб-сайтов. В 1997 году их программа **ViaWebStore** просто осыпана многочисленными наградами и знаками одобрения. Среди прочих она была награждена призом редакторских симпатий журнала *PC Magazine* и получила четырехзвездочный рейтинг журнала *PC Computing*. К тому времени их электронный магазин посетило более 1000 клиентов.

И именно тогда в Yahoo! решились на приобретение компании. Кугл тогда сказал, что эта сделка была продиктована спросом. «Среди предприятий всех размеров был огромный спрос на интернет-магазины и на распространение товаров через Yahoo!», — написано от его имени в пресс-релизе компании (8 июня 1998 года). Приобретение ViaWeb позволило Yahoo! еще глубже проникнуть на рынок интернет-торговли. Оно послужило основой для создания **Yahoo! Store** — многофункциональной программы раз-

мещения товаров в Сети, в стоимость которой входили установка, проектирование, хостинг и маркетинговая поддержка.

Поэтому неудивительно, что каких-то четыре месяца спустя Yahoo! вновь вступила на тропу покупок, приобретя Yoodyne – ведущую компанию услуг по прямому маркетингу, основанную Сетом Гудином. Эта компания первой начала выпуск программ прямого маркетинга: под маркой EZSpree.com были объединены он-лайн интернет-магазины; на сайте GetRichClick.com анализировалось перемещение товара по сайтам, что позволяло избежать повторений и привлечь потенциальных пользователей; EZVenture.com был предназначен специально для частных предпринимателей и малых предприятий, а EZWheels.com связывало покупателей автомобилей с производителем напрямую.

Кстати, в Yoodyne умели блестяще продвигать товар он-лайн; без такого ресурса Yahoo! было не обойтись. Приобретя его, Yahoo! повысила ставку для торговых компаний, так как теперь им были предоставлены возможности более широкого и направленного продвижения товара.

И, что более важно, поглощение Yoodyne говорило об осведомленности Yahoo! о растущей тенденции прямого общения производителей и покупателей, появлению которой способствовал Интернет. Компания включила в свой арсенал также и сбыт по соглашению (к этому мы еще вернемся в главе 8) и приобрела обширную базу данных на потребителей, ищущих контакта с производителями. Это – большой плюс для торговой службы Yahoo!... и не так уж плохо для собственных деловых нужд компании.

## **СТРЕМЛЕНИЕ К ПОТОКУ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Мы все знаем, какое воздействие на наши покупательские привычки оказывают «новые и улучшенные» технологии. Когда на рынке появляется новая программа и ее возможности и улучшенные характеристики наглядно видны, мы обязательно купим ее, установим и будем с ней работать. Сразу пропадает желание писать программы самостоятельно.

У Yahoo! к новой технологии такой же подход. И, как мы отмечали ранее, Yahoo! никогда не считала себя производителем технологий. Так что приобретение необходимых технологий всегда было главным направлением в закупочной деятельности компании.

1999 год компания начала, поразив всех объявлением о покупке GeoCities. Эта фирма была основана в 1994 году и была пионером в создании интернет-сообществ, предлагая клиентам простые в использовании сетевые издательские возможности. К моменту покупки Yahoo! фирма создала одно из крупнейших интернет-сообществ. Она контролировала более 3,5 миллиона сайтов, сделанных с помощью издательских программ GeoCities. Тогда же компания достигла сногшибательного 33,4%-ного охвата пользователей рабочих и домашних компьютеров.

Внешне казалось, что этот деловой союз заключен на небесах — так сильно соответствовали друг другу используемые обеими компаниями принципы создания сообществ. Две ведущие компании объединяли усилия для общего блага сетевого мира. Сделка

была на самом деле выгодна для GeoCities — компания получила больше возможностей продвижения на рынке своей уникальной издательской технологии. А ее готовая пользовательская база была настоящим благом для увеличения присутствия Yahoo! на рынке. В заявлении компании от 28 января 1999 года отмечалось, что **добавление GeoCities к сетевым владениям Yahoo! позволит достичь 58%-ного охвата пользователей.** Таким образом, Yahoo! станет одним из крупнейших владельцев интернет-ресурсов, уступая только сами-знаете-кому.

Еще более радовал тот факт, что сообщество GeoCities было построено на основе самодельных сайтов, или «соседей», которые также включали большое количество дискуссионных групп. Включение этих «соседей» в сеть Yahoo! могло помочь последней справиться с проблемой ограниченного пользовательского времени.

Саджай Кришнан, директор консалтиновой фирмы Booz Allen & Hamilton, в интервью *Assotiated Press* высказался об этом слиянии так: «Возможности Yahoo! ограничены тем, что многие люди пользуются этой системой периодически и очень малые отрезки времени, а рекламодателям это не нравится. Они стараются задерживать людей на своих сайтах как можно дольше и оставить им как можно меньше возможностей выйти из них» (*Dallas Morning News*, 29 января 1999 года).

Похоже, в Yahoo! считали, что ради избавления от этой проблемы стоит заплатить за GeoCities кругленькую сумму — на 52% больше начальной стоимости;

и это несмотря на то, что, как указывалось в отчете компании, за предыдущий квартал при объеме продаж 7,5 миллиона долларов Yahoo! потеряла 8,4 миллиона. Кугла этот вопрос особенно не волновал. Очевидно, он верил в магию чисел. Вот его ответ: «Нас вполне устраивает эта надбавка. Это рынок с жестокой конкуренцией для серьезных фирм с большим количеством клиентов».

Сосредоточиваясь на привлечении новых пользователей, которые смогут дольше оставаться в Сети, Yahoo! никогда не прекращала следить за основными тенденциями на рынке медиа-технологий. Уже через четыре месяца было объявлено о еще одном приобретении, которое оказалось поворотным моментом в истории появления сетевого видео.

### **А ТЕПЕРЬ ПОСЛУШАЙТЕ... И ПОСМОТРИТЕ... ВОТ ЧТО!**

В результате сделки, обошедшейся по тем временам примерно в 6 миллиардов долларов, Yahoo! приобрела **Broadcast.com**, лидера в области сбора и ввода в эксплуатацию поточного аудио- и видеопрограммирования. Несмотря на ограничения, диктуемые рынком, компании удалось привлечь огромное количество клиентов, среди которых – AT&T, Dell, Forbes, Гарвардский университет, Intel и Microsoft.

Некоторые наблюдатели приветствовали эту инициативу. Они считали, что **объединение традиционных теле- и радионовостей, а также информационных и развлекательных программ поможет Yahoo!**

**стать гигантом мультимедиа.** Они заявляли, что это приобретение поднимет Yahoo! на новый уровень конкурентной борьбы, что позволит завоевать симпатии Snap и GoNetwork, которые до тех пор сотрудничали только с такими титанами масс-медиа, как NBC и Disney. Другие говорили, что **Yahoo! будет использовать Broadcast.com для усиления своих рекламных ресурсов** и привлечения новых рекламодателей к участию в рекламном канале высокого уровня.

Оказалось, что правы были и те и другие.

В Yahoo! знали, что покупка Broadcast.com поможет компании обосноваться на рынке радио- и телеэфира. Это все было частью стратегии Yahoo! по увеличению возможностей пользователей Сети. От появления готовых к эксплуатации опций просмотра аудио- и видеоматериалов выигрывали как поставщики информации, так и деловые партнеры Yahoo!. Исследования показали, что эти новые возможности придают рекламе большую силу.

В результате проведенного @Home в 1998 году исследования выяснилось, что высокобюджетная реклама, переданная по широкополосной сети, производит на пользователей гораздо большее впечатление, чем реклама по узкополосным каналам, — она давала 44%-ный отклик, что на 34% больше, чем у узкополосных рекламных роликов.

Вот почему в результате слияния образовалась **Yahoo! Broadcast Service**. Это позволило Broadcast.com и дальше работать в своих офисах в Далласе уже в качестве отдела Yahoo!, отвечающего за техническое, рабочее и

стратегическое управление процессами распространения действующих ресурсов и услуг среди пользователей Сети и клиентов бизнес-служб. Они влились и в торговую организацию Yahoo!.

Однако в то же время в Yahoo! не могли не заметить тенденцию, которая была ясно видна из статистики распределения потока информации в Сети. В 1998 году в компании начали отмечать изменения в характере распределения — **большее количество пользователей заходило на сайты с компьютеров, установленных на рабочем месте**; высокоскоростные интернет-линии также были установлены в основном в учреждениях. И все же главным образом успех Yahoo! строился на узкополосных линиях — компания обслуживала веб-страницы, предназначенные для быстрого скачивания информации с помощью модемов коммутируемых линий передачи.

Как сказал Кугл в интервью журналу *Fortune* в мае 2000 года, «мы сказали: „Ага! Мы достигли немалых результатов!“. Наша база пользователей широкополосных каналов на порядок больше, чем у кого-либо другого. И мы можем начать предлагать им ресурсы, которые собираемся осваивать, — текст, неподвижная графика и подвижный материал — аудио и видео, — собранный в одном месте» (*Fortune*, 29 мая 2000 года).

Широкополосная сеть, в свою очередь, уже начала оказывать сильное влияние на развитие рынка. Например, фирма кабельного телевидения MediaOne организовала бригаду антропологов для выяснения влияния широкополосных сетей на семейные отношения. Выяснились удивительные вещи: **буквально все се-**

**мьи, обладающие высокоскоростным доступом, перенесли компьютер из кабинета в гостиную.** Время пользования стремительно возросло на 18 часов в неделю, а члены семьи, ранее избегавшие компьютеров, начали путешествовать по Сети.

Ощутимая встряска на рынке интернет-услуг кажется уже неизбежной. Брюс Кассель, старший аналитик Forrester Research, отметил: «Свойства порталов нуждаются в усовершенствовании. Они должны приспособиться к выполнению функций скорее телевидения, чем компьютерной сети» (*Fortune*, 29 мая 2000 года).

Маллет и Кугл, следуя извечной склонности Yahoo! к апгрейду, начали усиленно размышлять о том, как должна выглядеть новая эфирная служба Yahoo!. Первый шаг оказался довольно легким. Они собрали на своем сервере широкополосные ресурсы Broadcast.com от 400 радиостанций, 450 спортивных команд, а также живые и записанные пресс-конференции и совещания аналитиков.

Следующий шаг был более рискованным и был принят только во время написания этой книги. Ресурс **Yahoo! FinanceVision**, официально введенный в эксплуатацию 13 марта 2000 года, добавил новые возможности к и без того успешному финансовому сайту компании. Презентация включает в себя: видеоматериал для постоянных корреспондентов, ссылки на дополнительную информацию, изменяющиеся каждый раз, когда в эфире сообщается о чем-то новом, и место для личного портфолио пользователя.

Работа идет, и на самом деле трудно сказать, может ли это превратить Yahoo! в мультимедийного

гиганта. Однако для Yahoo! это еще и невероятная возможность заглянуть в будущее, причем, по заявлению одного из основателей компании, Джерри Янга, компания никогда не будет сосредоточивать свои усилия только на развитии стратегии использования узкополосных и широкополосных каналов.

Даже несмотря на то, что к концу 1999 года через широкополосные каналы к ресурсам Yahoo! подключались 120 миллионов пользователей, Янг считает, что о других средствах доступа к ресурсам и услугам также забывать не следует. Вот почему Янга не слишком беспокоило слияние AOL и TimeWarner, когда он разговаривал с *Fortune*. «Мы собираемся заниматься производством высококачественных, простых в использовании широкополосных услуг и приложений для Интернета, независимо от платформы, устройства или любого другого вида доступа, используемого вами. Если вам доступна определенная ширина полосы и вы являетесь ее потребителем, у нас найдется, что вам предложить».

### **РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ КОММУНИКАЦИИ**

Янг не блефовал. Уже во время ввода в эксплуатацию ресурса FinanceVision в Yahoo! готовились к новому приобретению, направленному на расширение возможностей в сфере коммуникации. В июне 2000 года компания объявила о своем намерении приобрести **eGroups**, популярный программно-технический комплекс, специализирующийся на коммуникации e-mail-

групп. Кроме 17 миллионов клиентов, создавших более 80 000 действующих e-mail-групп, это приобретение дает Yahoo! дополнительные ресурсы, такие как групповые календари, совместное использование файлов, анкетирование и e-mail-архивы. Все это, без сомнения, станет неотъемлемой частью систем Yahoo! Mail, Yahoo! Clubs и Yahoo! Messenger.

Обе стороны считали, что это слияние — большой шаг на пути к созданию крупнейшего в мире, удобного для пользователя и универсального программно-технического комплекса. Однако, учитывая новые возможности, появившиеся в арсенале Yahoo!, данная ситуация сыграет ключевую роль в развитии ресурса Corporate Yahoo!, упомянутого в главе 5.

### Подсказки для умных покупателей

Сегодня компании покупают друг друга так часто, что сделки такого рода кажутся само собой разумеющимися. Ничего подобного. Приобретение — процесс долгий, трудный и дорогостоящий. Весь он строится вокруг четырех основных вопросов, которые нужно внимательно обдумать, и сделка может быть заключена только в случае положительного ответа на них.

- *Будет ли сделка способствовать развитию нашей деловой стратегии?* Будем откровенны: любая компания, покупающая другую фирму только в качестве трофея, который можно выставлять напоказ, в конечном счете понесет убытки от сделки. Разумеется, для лидеров рынка очень соблазнительна перспектива скупить всех конкурентов, получив таким образом больший контроль над рынком. Тем не ме-

нее такого рода разминка не избавит от появления каких-нибудь новых напастей. Поэтому для успеха приобретения необходимо, чтобы оно делалось в соответствии со стратегией, благодаря которой компания смогла оказаться на месте покупателя. Как мы видели на примере Yahoo!, все ее приобретения имеют одну общую черту – *все купленные фирмы были интернет-компаниями*. Ну что ж, это вполне разумно, учитывая, что они и сами занимались только Сетью. Вот почему такими удачными оказались приобретения Four 11 и Broadcast.com. Справочная система и компания широкополосных средств мультимедиа естественно вписались в существующую модель. Но покупки другого плана, такие как слияние AOL и TimeWarner, делались исходя из предпосылки, что для укрепления бизнеса в области интернет-ресурсов и услуг необходимо приобрести любые подходящие ресурсы.

### **YAHOO! ПОСОБИЕ ДЛЯ ПОКУПАЮЩИХ**

Если вы до сих пор не заметили, через все упомянутые в этой главе приобретения проходит один лейтмотив.

Да, каждая покупка позволила Yahoo! расширить существующие возможности, быстро выпускать на рынок новые технологии и еще сильнее увеличить клиентуру, что послужило поддержкой рекламодателям и деловым партнерам. В компании Yahoo!, во-первых, при любом приобретении во главу угла ставятся стратегические задачи, а во-вторых, руководство компании всегда знает, какое именно приобретение поможет Yahoo! сохранить конкурентоспособность

в качестве ведущего поставщика интернет-связи, коммерции и мультимедиа.

Однако здесь в игру вступает еще один фактор. И он отражает доверие Yahoo! ко всему, что является интернет-ресурсом. Yahoo! никогда не покупает автономные ресурсы. Все фирмы, приобретенные на сегодняшний день, имели дело напрямую с интернет-технологиями и услугами.

Как вскользь заметил Кугл в мае 1999 года на шоу «Дорожные знаки» кабельного канала *CNBC /Dow Jones Business*, компания не намерена приобретать то, что он называл «автономными ресурсами».

Однако не поймите нас неправильно. Yahoo! вовсе не задирает нос перед компаниями, занимающимися автономными программами. Это было бы глупо, так как именно таким компаниям Yahoo! в значительной мере обязана своим сегодняшним успехом. Фирмы, занимающиеся программным обеспечением, и сейчас играют важную роль в текущей деловой стратегии компании, но только не в качестве потенциальных приобретений.

Кугл выразил эту идею так: «Мы концентрируем все наши силы на построении сетевого франчайза и активно сотрудничаем с компаниями, выпускающими автономные программы... во всех сферах, кроме коммерческой».

- *Ускорит ли нам сделка наше продвижение на рынке?* Без сомнения, этот вопрос чрезвычайно важен. В бизнесе быстрота решает очень многое. Внутренние изменения и усовершенствования важны в переменчивых условиях рынка, но они могут происходить не с той скоростью, которая вам необходима. Приобретение других фирм может помочь вам продвинуться в тех секторах рынка,

где вы уже закрепились, и в кратчайшие сроки выйти на новые рынки. В качестве примеров возьмем приобретение Yahoo! компаний ViaWeb и GeoCities. Благодаря GeoCities у Yahoo! появились новые программные средства, способствовавшие повышению компетентности в уже знакомой области – в создании интернет-сообществ. ViaWeb, со своей стороны, помогла Yahoo! в технологическом плане, что позволило компании выйти на новую арену – торговых он-лайн-услуг для представителей малого и среднего бизнеса. Таким образом, решение о покупке должно основываться на той идее, что средства, полученные в результате сделки, позволят вашему бизнесу развиваться гораздо быстрее, чем это было бы возможно с помощью одних внутренних ресурсов.

- *Соответствуют ли традиции фирмы, которую мы собираемся приобрести, традициям нашей компании?* Это – чрезвычайно важный аспект при заключении сделок такого рода, но, по мнению многих специалистов, именно о нем чаще всего и забывают. **Пытаться соединить две противоположные культуры – все равно что пытаться смешать воду и масло.** Спросите у тех, кто пережил подобные мегаслияния. Ford и Volvo, Bell Atlantic и GTE – вот только два ярких примера. Несмотря на то что потенциальная сделка может выглядеть очень привлекательной в плане деловой стратегии и скорости маркетинга, во все слияния неизбежно вовлечены люди. И конфликты, возникающие между персоналами компаний, запросто могут помешать реализации этих преимуществ. Реальность такова, что межкультурных конфликтов практически не-

возможно избежать. У двух разных компаний редко бывают шаблонные традиции, легко сливающиеся воедино. Но если знать об основных трудностях и быть готовым к столкновению с ними при осуществлении приобретения, это поможет вам вернуть вложенные средства.

- *Будет ли слияние выгодным с точки зрения баланса?* Разумеется, вся сделка должна быть жизнеспособной в плане итоговой перспективы. Поэтому любое потенциальное приобретение должно быть внимательно обдумано до того, как сделка заключена. Принимать решение о покупке должны не только те, кто значится в платежной ведомости. Однако они осуществляют последнюю стадию процесса «фильтрации» — как это называет Кугл, — в результате которого становится ясно, стоит ли двигаться дальше. Если вы уверены, что приобретение поддержит вашу деловую стратегию, поможет вам двигаться быстрее и в конечном счете работать с учетом традиций компании, то тогда ревизия баланса даст вам полную уверенность в мудрости вашего решения.

---

Глава 7

## **СОЗДАНИЕ БРЭНДА**

---



## YAHOO!

**Н**азвание компании, между прочим, не было придумано специально для нее. Эта честь принадлежит *Джонатану Свифту* — слово «еху» впервые появилось на страницах его знаменитой книги «Путешествия Гулливера» в 1726 году. Как вы, возможно, помните, Гулливер путешествовал в страну Гуигнгнмов. Ее жители — гуигнгнмы — благородный, чуткий и высокоразумный народ; к тому же они — лошади. Гостя у них, главный герой знакомится также с еху — дикими обезьяноподобными созданиями. Свифт приписывал им ужаснейшие из людских пороков — они были хитры, коварны и вероломны, да к тому же в большинстве своем трусливы.

Описание еху в книге Свифта настолько сильно запечатлелось в сознании англичан, что это слово почти сразу же вошло в язык и стало обозначать тупого, громкоголового и иногда агрессивного хулигана. Недавно слово нашло свое применение и в современном обществе — так стали называть неотесанных или некультурных людей. Энциклопедия *Funk & Wagnalls* дает еще одно определение еху — «деревенщина».

Как уже сказано выше, основатели Yahoo!, по слухам, выбрали для своей компании такое название потому, что, по их мнению, это слово наилучшим образом описывало их самих в отношении новых возможностей Интернета. Все же они внесли в название и

свою лепту, сделав неотъемлемой частью своей торговой марки восклицательный знак.

В самом деле, весьма любопытное и хорошо запоминающееся прозвище для компании. Но выбор такой неординарной корпоративной подписи — это только часть успеха. Еще более поразительным было то, как Yahoo! сделала свое оригинальное обозначение одной из самых популярных торговых марок, когда-либо появлявшихся в Интернете.

### **ТОРГОВАЯ МАРКА — С САМОГО НАЧАЛА**

Янг и Фило с самого начала знали, что их фирма — в первую очередь торговая марка. Как сказал Янг в интервью журналу *Time* в 1997 году, это озарение снизошло на них еще в августе 1995 года, когда они писали свой первый бизнес-план. «Мы знали, что не будем производить новые технологии, — вспоминал он. — **Все, что у нас было, — это марка.**»

Но понять — еще не значит сделать. Свою главную задачу создатели компании видели в превращении своей поисковой системы в крепкую фирму, которая сможет выстоять на взрывоопасной интернет-арене. В плане организации компаний это была настоящая целина, и аспиранты Стэнфордского университета понимали, что само собой ничего не делается.

Одним из их первых мудрых шагов в создании имени компании было принятие на работу опытных специалистов по связям с общественностью, уже имев-

ших опыт работы в этой совершенно новой области. В 1995 году Янг и Фило подписали контракт с Niehaus Ryan Wong Inc. (NRW). Эта фирма была одним из первых агентств, почувствовавших огромный коммерческий потенциал Интернета. Они активно занимались популяризацией Сети, постоянно приглашая в свой офис журналистов и позволяя им пользоваться Интернетом. Что более существенно, у NRW был практически опыт сетевого маркетинга – агентство работало с GNN и Spry.

Такая компетентность в сетевом бизнесе была в то время редкостью, и услуги таких специалистов стоили недешево. Как и у всех активных молодых предпринимателей, у Янга и Фило в то время не было за душой почти ни гроша. Им тем не менее удалось получить услуги компании, заключив особый договор об оплате, подразумевавший оплату наполовину наличными, наполовину бартером.

Такой договор по тем временам был просто уникальным и, без сомнения, рискованным. Но, как сказала Блейз Симпсон, сотрудница NRW, занимавшаяся сделкой с Yahoo!, журналу *Red Herring*, «бартер оказался для нас даже более выгодным» (*Red Herring*, январь 1998 года). Настолько выгодным, что позже агентство заключило аналогичные соглашения и с другими молодыми компаниями.

Привлечение к делам специалистов экстра-класса, несомненно, было важным фактором в создании имени компании, однако мудрость этой сделки была еще и в том, что Yahoo! заключила ее в стратегически важный момент. Многие корифеи в области продвижения

торговых марок на рынок подтвердят, что для компаний очень важно перед началом активных действий отводить достаточное количество времени на обсуждение и планирование. Многие из них также отмечают, что большинство компаний поняли это слишком поздно.

Один из основателей NRW, президент компании Эд Нихаус, — один из таких корифеев. Вот отрывок из его интервью журналу *UPSIDE* (6 мая 1999 года): «Прежде чем подумать самим, молодые фирмы должны обратиться к PR-агентствам». К этому он добавил, что, кроме Yahoo!, может назвать целый список фирм, постучавших в дверь его агентства всего за какой-то месяц до своего официального открытия. А если такие состряпанные на скорую руку кампании не вызывают должного резонанса, виноваты всегда оказываются специалисты по PR.

Наличие необходимого срока для планирования позволяет компаниям и их PR-стратегам тщательно проработать то, что в NRW называют «*архитектурной индивидуальностью*». Так называлась услуга, разработанная NRW в конце 1998 года для компаний, специализирующихся на высоких технологиях и мультимедиа, и основанная на предыдущем успешном построении имени компании для Yahoo! и других интернет-фирм высокого профиля, таких как CyberCash и Marimba. Услуга включает в себя исследование конкурентоспособности, результативные семинары и стратегические «мозговые атаки». В результате разрабатываются общие «рамки индивидуальности», используемые компаниями как точка отсчета для всех коммуникаций

внутри компании и переговоров по сбыту продукции. Цель одна: вырваться из рамок общепринятых представлений о торговой марке.

### ЭЛЕМЕНТЫ ПОСТРОЕНИЯ ИМЕНИ КОМПАНИИ

Для создания яркой индивидуальности на переменчивом рынке основную роль играет взаимодействие трех факторов:

- *Представление* – для чего существует ваша компания и каковы будущие направления ее деятельности?
- *Позиционирование* – какое место вы занимаете в сознании клиентов с точки зрения конкурентоспособности?
- *Общение* – с каким типом людей у вас ассоциируется образ вашего потенциального клиента?

Как было отмечено ранее, с *представлениями* у Yahoo! с самого начала все было более чем в порядке. Они не претендовали на производство технологий. Напротив, они представляли себе Интернет как хаотическую среду и свою задачу видели в создании удобных для пользователей услуг и разнообразных интернет-ресурсов, призванных придавать смысл пребыванию в Интернете.

В 1997 году Янг заявил: «Мы и в дальнейшем будем появляться в тех местах, где люди обычно ищут информацию, товары и услуги, а торговые компании –

покупателей. И до тех пор, пока мы являемся воротами между продавцом и покупателем, мы будем в хорошей форме».

Годом позже Карен Эдвардс, директор Yahoo! по маркетингу, поддержала это представление о роли компании в интернет-коммерции, объяснив суть торговой марки Yahoo! журналу *Red Herring*: «Yahoo! – сетевая мультимедийная компания, а не просто поисковая система. В прессе наконец-то начинают понимать, что Yahoo! не изменилась. Рынок сформировался, а потому и нас воспринимают по-другому».

Хотя представление руководства Yahoo! о задачах компании оставалось неизменным, стратегия компании в области позиционирования за прошедшие годы изменилась. По воспоминаниям Нихауса, первая оперативная встреча с представителями Yahoo! была посвящена именно позиционированию. **Тогда компания и PR-агентство решили, что Yahoo! выйдет на рынок не в качестве поисковой системы, а как веб-справочник.** «Мы долго рассуждали о том, как Интернет изменит жизнь людей», – вспоминал Нихаус, добавив, что из-за решения Yahoo! не вызывать ассоциаций с технологиями термин «поисковая система» вызывал у представителей компании почти что аллергическую реакцию.

## **YAHOO! СТАНОВИТСЯ «ШОУ»**

Антитехнологическая стратегия Yahoo! была на тот момент поистине разумной идеей, учитывая тот факт, что Интернет тогда еще не вышел из младенческо-

го возраста и большинству пользователей домашних компьютеров еще только предстояло подключиться к Сети. В то же время тогда было еще мало журналистов, постоянно писавших об Интернете. Так, ориентация на потребителя обусловила появления первого «голоса» Yahoo!, быстро превратившегося в «шоу Дэвида Фило и Джерри Янга».

NRW представила Yahoo! миру как детище двух молодых дарований из Стэнфордского университета. Согласно Биллу Райану, одному из основателей NRW и председателю совета директоров, идея состояла в том, что **Фило и Янг должны выглядеть воплощениями энергии и предпринимательского духа, которые способны перевернуть все представления об Интернете.** Оба «молодых дарования» поддерживали компанейский имидж («Черт возьми, да пользоваться нашей системой проще простого!»).

Это был тонко рассчитанный ход, направленный на то, чтобы сделать Интернет – а главным образом Yahoo! – более доступным для широкой общественности. Также это позволило компании оторваться от группы конкурентов, таких как Excite Inc., которые на самом деле обладали более совершенными поисковыми программами.

Маркетинговая команда размещала подобные истории не рядом со статьями по бизнесу и о продаже технологий, а среди общей массы популярной информации, например в разделе «Стиль жизни» в газетах, руководство которых прыгало от радости, что появился шанс осветить деятельность интернет-вундеркиндов. Через шесть месяцев после введения стратегии вышло около 600 публикаций о компании.

## ПОРА ВЗРОСЛЕТЬ

Несмотря на первоначальный успех, в начале 1996 года стратегия потребовала изменений. Yahoo! давно уже пора было дать огласку, и **популистский имидж компании мог помешать убедить деловой мир в том, что эта компания — надежное вложение денег.** Как сказал Райан, инвесторы не будут сильно стремиться вкладывать большие суммы в «толпу детей, бегающих босиком вокруг офиса». **Теперь надо было показать Yahoo! как способных и опытных бизнесменов.** С того времени в первую очередь обращались к деловой, а не к популярной прессе.

Эдвардс также вспоминала, что Yahoo! нужно было предстать перед публикой в качестве зрелой и серьезной компании. Нужно было доказать, что их модель бизнеса имеет право на существование. «Надо было убедить прессу в том, что реклама в Интернете — это жизнеспособный бизнес».

Как мы уже говорили в этой книге, популярность Yahoo! в то время была все рекорды. Но создатели имиджа торговой марки Yahoo! знали, что успех может быть опасен. В популярной прессе накопилось огромное количество дезинформации, которая могла стать помехой для успеха компании. **И стратегия изменилась снова.**

Как рассказывает Эдвардс, компания хотела отмежеваться от мишуры газетных статей и в первую очередь показать, что Yahoo! уже прожила долгую жизнь в интернет-бизнесе. Они обратились к **телевизионной рекламе**, и многие наблюдатели считают, что это был еще один разумный шаг на пути создания крепкой торговой марки.

Тем не менее Yahoo! не отказалась окончательно от ориентации на потребителя, не забыли в компании и о том, что **развлекательная сторона будет и дальше играть ведущую роль среди прочих ресурсов Yahoo!**. В 1996 году Эдвардс заручилась поддержкой Wasserman Group, PR-агентства, расположенного в Лос-Анджелесе и ориентированного на индустрию развлечений. У фирмы был сногшибательный список клиентов, куда входили такие знаменитости, как Beatles и Rolling Stones. Ненаметанному глазу могло показаться, что такое не может сочетаться с положительным деловым имиджем, но, как объясняла Эдвардс, это делалось для поддержки потребительского спроса. Продолжали проявляться Yahoo!-сообщества, а такие сайты, как ей было известно, ориентированы в первую очередь на любителей развлечений. У NRW были связи в сфере высоких технологий, а Wasserman мог добавить к этому свои связи в Голливуде.

В том же году Yahoo! также заключила контракт со специализированным рекламным агентством Black Rocket, чтобы провести достойную рекламную кампанию, построенную на **известности по газетным статьям**. Вполне естественно, что компания, добившаяся успеха и прибыли в рекламном бизнесе, решила прорекламировать себя по телевидению. И в этом Yahoo! была первой из всех интернет-компаний.

Выбор Black Rocket не был случайным. В этом агентстве рассмотрели то, что другие не смогли заметить: Yahoo! – компания, производящая продукцию массового потребления, а не технологическая фирма. Поэтому нацеливаться надо было на людей, собиравшихся подключиться к Интернету, а их число,

по данным того года, к 1998 году должно было составить примерно 18 миллионов. В агентстве понимали, что опытные пользователи Сети останутся верны привычным поисковым системам, поэтому рекламная кампания должна ориентироваться на новичков.

Более того, агентство взяло на вооружение протестский имидж, имевший такой успех в самом начале существования Yahoo!. Был предложен новый лозунг — **Do You Yahoo!?** Компания купила его, и на шоу и в программах новостей, ориентированных на пользователей компьютеров, в таких как «*Ночное шоу Дэвида Леттермана*», «*Прямой эфир в субботу вечером*» и *Star Trek*, начали появляться забавные рекламные ролики.

Как заявила Эдвардс в интервью газете *Minneapolis Star Tribune*, «мы стремимся обратить на себя внимание людей и средств массовой информации, которые похожи на уже знакомых нам пользователей Сети. Мы провели исследование и просмотрели все шоу, в которых больше всего обсуждаются веб-сайты и Интернет».

Вложения, как убедилась Эдвардс, себя оправдали. «Эта кампания добавила нам веса в глазах общественности».

## ФИРМА РАСШИРЯЕТСЯ

«Добавила веса» — это, пожалуй, слишком мягко сказано. Стратегия подняла Yahoo! до самых высот.

Стратегия построения имиджа компании окупилась сторицей за счет преданности клиентов, кото-

рая продолжает влиять на число пользователей Сети. К 1997 году исследование, проведенное он-лайн-исследовательской группой NPD, показало, что у Yahoo! наивысший уровень пользовательских симпатий (92% пользователей оценили работу Yahoo! как «отличную» и «очень хорошую») и предпочтений (из всех опрошенных пользователей 26% использует Yahoo! чаще других систем; для сравнения: AltaVista пользуется 17%, Web Crawler – 14%).

Когда книга готовилась к печати, Yahoo! продолжала сохранять популярность среди пользователей. Данные *Media Metrix* на июль 2000 года показали, что Yahoo! стоит на третьем месте у пользователей домашних и рабочих компьютеров. С другой стороны, *Nielsen//NetRatings* поставили Yahoo! на **первое место из пяти ведущих веб-сайтов** как по количеству пользователей, так и по совокупному времени, проведенному пользователями на сайтах, которое еще в июне 2000 года едва превышало один час.

Такие умопомрачительные цифры можно объяснить лишь колоссальными усилиями Yahoo! по построению имиджа компании. Именно эти усилия превратили сегодня Yahoo! в мощный маркетинговый механизм. **Секрет успеха – в привлечении трех разных групп пользователей, используя для каждой группы свое послание.** Как мы отметили ранее, построение имиджа началось с ориентации на начинающих пользователей, для которых Yahoo! рекламировалась как развлекательная, простая и даже эксцентричная справочная система. Повзрослев, Yahoo! привлекла деловое сообщество профессионализмом

и мастерством в менеджменте. Вдобавок Yahoo! является лидером на рынке веб-рекламы.

Yahoo! продолжает продвигать свою торговую марку на множестве фронтов. Торговая марка Yahoo! стоит на огромном количестве товаров, от журнала **Yahoo! Internet Life** до сноубордов. Компания участвует в выпуске товаров, услуг и интернет-ресурсов — которые мы более подробно рассмотрим в следующей главе — совместно с такими уважаемыми лейблами, как Ben & Jerry's, Visa и MCI. Теперь компания будет использовать популярность своей торговой марки на абсолютно новом рынке корпоративных услуг, что уже обсуждалось в главе 5.

## **СЕКРЕТЫ ПОСТРОЕНИЯ ИМИДЖА КОМПАНИИ**

Вы достигнете успеха, если будете помнить об этих трех основных элементах:

- *Всегда сохраняйте в сознании представление об имидже компании.* Мы понимаем, что этот термин уже избит. Но при всем желании мы не смогли придумать, как выразить это лучше. Ваше представление — важнейший компонент успеха торговой марки. В Yahoo! никогда не забывали о том, что это — мультимедийная интернет-компания, а не технологическая компания. Вот почему Yahoo! добилась успеха и сохраняет свою силу. Компании, забывающие о своих первоочередных задачах в бизнесе, слишком часто ставят стабильность своих торговых марок под угрозу. В конце концов, **если фирма не**

уверена в точности, зачем она существует, у ее клиентов уж точно не будет этой уверенности.

- *Правильно позиционируйте свою компанию относительно конкурентов.* Знать, кто или что ты есть, — важно, но пользователи хотят также знать, где вы находитесь на рынке и с кем конкурируете. Yahoo! могла легко попасть в западню, позиционировав себя как поисковая система. Поисковые системы во время основания компании действительно были популярным ресурсом, но в компании знали, что ее будущее — не только в том, чтобы указывать людям на другие веб-сайты. Эту идею Yahoo! доказывала и продолжает доказывать своим пользователям. Посмотрите: сайт AskJeeves.com представляет себя как «первого в мире интернет-дворецкого», а не как поисковую систему. Ваше «послание к пользователю» должно преследовать те же цели: четко объясните вашему пользователю, кто вы и чем отличаетесь от остальных.
- *Ваш голос должны узнавать.* Тут имеется в виду **индивидуальность**, и у Yahoo! она конечно же есть. Вы видите ее в их рекламе, вы слышите ее в заявлениях для прессы. Зайдите на домашнюю страницу знатока стиля Марты Стюарт, и ее имя будет преследовать вас по всей странице, от «почты Марты» до «поздравлений Марты». Конечно, ваш голос, возможно, придется немного изменить, в зависимости от рынка, на котором вы хотите обосноваться. Yahoo! шла к этому всю свою историю, работая сначала для отдельных пользователей, потом для рекламодателей, а затем для торговых компаний. Главное — **говорить тем голосом, который слушатели готовы и хотят услышать.**

## КАК СТРОИТЬ СВОЙ ИМИДЖ

Как подтверждает история разработки брэнда Yahoo!, для создания устойчивого имиджа требуется умение «поддерживать свою индивидуальность», не забывая в то же время о необходимости «постоянных изменений». Это совет Уильяма Райана, человека, который помог Yahoo! стать тем, чем компания является сегодня.

Кеннет Робертс, исполнительный директор Lippincott & Margulies, нью-йоркской консалтинговой компании, специализирующейся на создании индивидуального имиджа корпорации, соглашается с этим утверждением. **«Компании должны почти постоянно заново изобретать себя, иначе они рискуют потерять вес на рынке»**, — говорит он в интервью журналу *American Banker* (16 августа 1999 года). В этом смысле любая видимость стабильности может оказаться препятствием. Сегодня клиентам нужны новшества, скорость и легкость доступа. Для того чтобы соответствовать их ожиданиям, все компании должны следить за новыми рынками, новыми товарами и распространением существующих торговых марок, если они хотят постоянно развиваться и добиваться успеха.

Yahoo! — классический пример такой стратегии. Взгляните на множество пресс-релизов на их корпоративных веб-страницах, и вы увидите, что новшества, новые товары и распространение торговых марок сыграли — и будут продолжать играть — ключевую роль в сохранении лидерства.

Не забывайте также о том, что для создания **крепких торговых марок недостаточно просто широкомасштабных рекламных кампаний**. Да, конечно, они важны, и пример Yahoo! подтверждает это. Однако, разрабатывая стратегию формирования имиджа, не стоит забывать еще о некоторых трюках.

- *Раздавайте товары!* Нет, не надо понимать это буквально. Однако распространение рекламных экземпляров – основа имиджа компаний, специализирующихся на товарах массового потребления. Интернет-компании поднимают эту идею на новый уровень, распространяя ценные ресурсы и услуги бесплатно. Зачем? Цель здесь – быстрое создание групп родственных товаров. Похоже, вам предлагают терять доходы? Ладно, прочтите мудрое изречение Аниал Гадра, вице-президента по международному маркетингу Sun Microsystems: «Знаете, что такое URL? Ubiquity first, revenues later (Первым делом – повсеместность, а прибыль потом)» (*Fortune*, 22 июня 1998 года). Также посмотрите на то, как AOL – которую многие считают монстром рекламных акций – создала свой имидж, раздавая бесплатные диски и предлагая пробные бесплатные услуги в течение месяца.
- *Связи с общественностью: на войне как на войне!* Раздача бесплатных рекламных экземпляров – это замечательно, но бесполезно, если об этом никто не знает. В данном вопросе Yahoo! впереди всех. Сначала компания занималась рекламой своих основателей в массовой печати, а потом – делилась опытом в области управления в **деловой**

**печати.** Грандиозные события или задержки маркетинга, в которых Yahoo! также преуспела, — все вызывает отклик в прессе. Также следует учитывать эффективность лоббирования важных отраслей промышленности в создании позитивного имиджа.

- *Заставьте Сеть работать на вас!* Yahoo! начинала как веб-компания, так что Сеть была ее первым сектором рынка. И Yahoo! неплохо с ним справлялась еще задолго до того, как появилась реклама компании на телевидении.

### **ЗАЧЕМ НУЖЕН ИМИДЖ?**

Хотя кажется, что такие компании, как Yahoo!, создали свой имидж буквально за ночь, на самом деле этот процесс требует множества усилий и капиталовложений. Старания могут окупиться многими способами, так как устойчивый имидж

- поможет вам назначать удобные для вас цены или охватить больший сектор рынка, оставив цены на том же уровне;
- классифицирует вашу продукцию и уничтожит барьеры, заслоняющие новые области сбыта;
- даст вам серьезную базу для выпуска на рынок новой продукции;
- повысит преданность клиентов;
- повысит моральный уровень персонала и заставит гордиться компанией;
- поможет нанимать лучших работников;

- сделает вашу фирму более привлекательной для потенциальных деловых партнеров;
- повысит престижность акций вашей компании.

(*American Banker*, 16 августа 1999 года)

**Главное — не рассматривать Сеть только как рекламное пространство.** Учтите тот факт, что некоторые наиболее популярные сайты, включая Yahoo!, добились высокой репутации потому, что дают клиентам возможность индивидуального изменения сайта и взаимного общения с другими пользователями. Приспособление сайта для нужд отдельного клиента — такую возможность предоставляют также Amazon.com, CDNow и другие — не только повышает популярность фирмы, но и дает пользователям бесценную возможность взаимного общения. Yahoo! предлагает пользователям множество способов общения, но она также прислушивается к мнению самих пользователей о качестве сайтов и будущих пожеланиях.

- *Повеселитесь!* Yahoo! всегда была весьма непосредственной при построении своего имиджа, придумывая веселую рекламу и даже такие эксцентричные маркетинговые акции, как реклама он-лайн-бизнеса во время прыжка с парашютом (еще об этом см. следующую главу). Sun тоже использовала подобный подход, в особенности во время рекламной кампании языка Java. Они придумали талисман по имени Дюк — полупингвина, полузуб — и использовали существо для рекламы Java — гарантии безопасности в Интернете. Они даже создали целую книгу комиксов о Дюке для разработчиков

программного обеспечения. И помните, **излишняя серьезность — это упущенные возможности**. Возьмите, например, инцидент, произошедший несколько лет назад, когда какой-то шутник залепил тортом в лицо Биллу Гейтсу, когда тот собирался произнести речь. Многие считают, что, если бы Гейтс отреагировал иначе и обратил бы все в шутку, рейтинг Microsoft мог бы значительно возрасти.

---

Глава 8

**ПРОДВИГАЙ ТОВАР  
ИЗО ВСЕХ СИЛ**

---



## **YAHOO! ПОВСЮДУ**

**Y**ahoo! является транснациональной мультимедийной компанией. Под ее эгидой создано 23 ресурса коллективного пользования. И распространение технологии продолжается. Yahoo! проникает в каждый уголок мира, где есть доступ к Сети, при помощи средств мобильного доступа и через телевизионные приемники, голосовую связь и услуги типа business-to-business.

Вот почему компания продолжает оставаться любимцей Уолл-Стрит. В течение второго аналитического дня, 18 мая 2000 года, стратегия «*Yahoo! повсюду*» продолжала получать поддержку и похвалу финансовых аналитиков высшего звена. Например, Гарри Броджет из Merrill Lynch объявил, что стратегия компании является ключевым фактором ее будущего успеха. «Мы считаем, что положение в рыночной системе, занимаемое компанией, поможет ей извлекать выгоду из роста влияния Интернета на мировые средства связи, мультимедийные ресурсы и коммерцию в течение ближайших нескольких лет» (*NewsTraders Inc.*, 19 мая 2000 года).

Очевидно, что **повсеместное присутствие Yahoo! на рынке — прямое следствие грамотного маркетинга**. Как мы уже говорили в предыдущей главе, только с помощью своего маркетингового аппарата компания могла добиться такого стабильного положения на рынке. Торговая марка Yahoo! стоит недешево — око-

ло 2,89 миллиарда долларов. Согласно рейтингу Charlotte, северокаролинскому филиалу Addison Whitney, по цене она уступает лишь **America Online** (3,47 миллиарда долларов) (*Marketing Briefs, Marketing Educator*, 22 июня 1998 года).

Однако для достижения успеха у Yahoo! просто не было другого выхода, кроме создания отлаженного механизма маркетинга. **В конце концов компания стала крупнейшим накопителем интернет-ресурсов, получающим доход от сетевой рекламы.** Yahoo! просто приходится способствовать маркетинговым потребностям своих рекламодателей. Поэтому компания и сейчас предлагает пользователям комплексный комплект товаров и маркетинговых ресурсов для почти 3600 клиентов через службу **Fusion Marketing**, причем в список клиентов входят ведущие мировые компании и рекламные агентства. Все это окупается с лихвой, и руководство Yahoo! с гордостью приводит данные исследования журнала *Advertizing Age*, называющего Yahoo! «лучшим рекламным ресурсом» среди рекламных и маркетинговых служб. **90% рекламодателей возобновляют и продлевают контракты с компанией.**

К тому же Yahoo! всегда активно продвигала свою марку на рынке при поддержке собственных клиентов, участвуя в соглашениях, специальных мероприятиях, спонсорских акциях и договорах о распространении продукции. Ее имя постоянно на виду везде, от спортивных и развлекательных мероприятий до благотворительных кампаний.

Для продвижения на рынке Yahoo! использует все доступные средства. Рекламу компании можно встре-

тить везде — на улицах Нью-Йорка и в такси Сан-Франциско, в телевизионных роликах и радиообъявлениях, на гоночных автомобилях и на «фольксвагенах», буквально в воздухе и даже на коже сотрудников компании в виде татуировок. В общем, в результате активных маркетинговых и рекламных кампаний название «Yahoo!» слышали даже люди, не пользующиеся Интернетом, пусть даже они и не знают, чем компания зарабатывает себе на жизнь.

### УВАЖАЙТЕ КЛИЕНТОВ

Yahoo! настолько же решительна в вопросах маркетинга, насколько осторожна во всех прочих областях. Еще на раннем этапе существования компании, в 1996 году, в кратком докладе на конференции разработчиков Интернета Янг отметил: «Грань между предоставлением пользователям самых необходимых ресурсов и чрезмерной коммерциализацией Сети очень тонка». Именно поэтому Yahoo! лидирует в разработке программного обеспечения для **конфиденциальности корреспонденции** и **средств против «спама»**, а также избегает грубых технологий. Она создала персональный пользовательский ресурс My Yahoo!, а также применяет для налаживания и поддержания контакта с пользователями защищенную систему сетевого маркетинга.

Это напоминает синдром Джекилла и Хайда. На протяжении многих лет в адрес Yahoo! раздается критика — компания, дескать, не использует возможность прямого маркетинга и жестоко от этого пострадает.

Однако баланс двух крайностей пока идет компании только на пользу; об этом мы и будем говорить дальше в этой главе.

### **ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ ЛУЧШЕ ХОРОШЕЙ ИСТОРИИ...**

Как мы говорили в предыдущей главе, **создание имиджа с самого начала послужило краеугольным камнем для маркетинговой стратегии Yahoo!**. Первая волна рекламы основывалась на истории «молодых дарований» — основателей Yahoo!. В конце концов, история не так уж плоха, и это — одна из составляющих успешного маркетинга, который нельзя победить, говорит Джерри Вайсман, бывший писатель и телевизионный продюсер, консультировавший Yahoo! на тему стратегии маркетинга акций.

Но эта история не подходила для того момента, когда акции компании впервые были выставлены на продажу. Поэтому Вайсман помог сместить акценты в истории, подчеркнув, **какую великолепную руководящую команду Yahoo! собрала за год**. «Потенциальные акционеры Yahoo! хотят знать только одно: является ли компания выгодным вложением средств?» — рассказывал Вайсман журналу *Fast Company* (июнь 1997 года).

Солидное руководство, без сомнения, добавляет компании веса, и Вайсман считает причиной бешеного успеха акций Yahoo! то, как Кугл справился с некоторыми каверзными вопросами во время, как он это назвал, «гастролей по продаже акций». В ходе любых таких «гастролей» исполнительных директоров всегда

спрашивают о том, что не дает им спать по ночам. Как отметил Вайсман, лучшая стратегия в данном случае — **признать наличие проблем и рассказать, что вы собираетесь с ними делать.**

«У Тима Кугла это получилось особенно хорошо, — вспоминал Вайсман. — Когда Yahoo! вышла на рынок, она соревновалась с четырьмя-пятью другими поисковыми интернет-компаниями. В ответ на беспокойство потенциальных клиентов Кугл подчеркнул важность создания индивидуального имиджа торговой марки. Он говорил скорее о создании имиджа, чем о конкретных услугах компании». Этим, добавил Вайсман, Кугл, по сути, ответил на витавший в воздухе вопрос: чем Yahoo! отличается от других компаний?

### **...ОДНАКО ЧРЕЗМЕРНАЯ РЕКЛАМА МОЖЕТ СИЛЬНО НАВРЕДИТЬ**

Как бы сильно компания ни хотела вызвать фурор на рынке за одну ночь, она не сможет обойти старое правило маркетинга: крепкие торговые марки за одну ночь не делаются. Coke и Disney разрабатывали свои имидж-стратегии десятилетиями, чтобы получить статус и признание. Компания, окрыленная таким бешеным успехом после первой продажи акций, какой был у Yahoo!, может легко стать жертвой иллюзии достижения в кратчайшие сроки того, что другие компании добиваются годами.

В Yahoo! понимали, что активная реклама может оказаться убийственной, если ей должным образом не управлять; в апреле 1996 года, когда Yahoo! начала

продажу акций, она столкнулась с такой перспективой. Как вспоминал Нихаус, репортеры налетели на компанию, как саранча, в надежде получить эксклюзивное право на освещение дикого успеха акций. Вместо того чтобы пустить популяризацию рекордного объема продаж акций на самотек, Yahoo! закрыла двери для прессы и запретила пускать кого-либо в крохотные офисы компании в Санта-Кларе. И вот по какой причине: **юристы компании боялись, что инвесторы подадут на них в суд за несоответствие товара рекламе.**

Это было мудрое решение, учитывая будущие достижения. Но, как сказал директор отдела Yahoo! по продвижению товара, эта реклама заставила компанию еще раз внести изменения в имидж, чтобы избежать «чар» успеха первой продажи акций и сосредоточиться на долгосрочных проектах, направленных на рост бизнеса. Уже на этой стадии в Yahoo! понимали, что имидж надо все время контролировать.

**«По мере роста компании управлять прессой становится все труднее»,** — сказала Эдвардс агентству *Red Herring*; отметим также, что огромное количество деловых альянсов Yahoo! не позволяет компании следить за всей информацией. «Трудно следить за пресс-релизами всех наших партнеров», — добавила Эдвардс.

Но за своими делами Yahoo! все же следила, и было принято решение об усилении контроля за подачей информации путем создания программы обучения для сотрудников компании по вопросам работы с представителями прессы. «Многие из наших сотрудников молоды и неопытны, поэтому мы должны в

кратчайшие сроки сделать из них настоящих профи по работе с прессой, иначе есть риск попадания в печать конфиденциальной информации», – сказала Эдвардс.

**Рост – главная цель маркетинговой стратегии Yahoo!** И, по мнению Эдвардс, любая акция компании должна проводиться с учетом этого. «Компания должна думать о своем ближайшем будущем», – говорит она. Это – самый важный момент при поиске поддержки в средствах массовой информации, потому что, подчеркнула Эдвардс, агентство должно быть в силах повести компанию туда, куда она хочет.

## РАБОТА НАЧАЛАСЬ

Стимуляция стимуляцией, а повеселиться тоже надо. Маркетинговые кампании Yahoo! – прекрасный пример того, как можно привлечь внимание, не отрываясь от намеченных задач. Мантра «Yahoo! повсюду», проталкивая товар впереди себя, прокладывает себе дорогу ценой невероятных усилий, иногда даже трюков, и наконец, запечатлевается в сознании потребителя.

Одна из наиболее уникальных кампаний Yahoo! по продвижению товара произошла в начале новогодне-го сезона покупок 1999 года. У Yahoo! была новость: объем предоставляемых компанией деловых услуг в Сети побил все рекорды в «черную пятницу» – это первая пятница после Дня благодарения, один из самых оживленных торговых дней в году. Прибыль от сделок на Yahoo! Shopping была **на 400% больше**, чем

годом раньше в тот же самый день. **Компания с гордостью обнародовала эту цифру как явное свидетельство того, что потребители оценили удобства покупок он-лайн.**

Yahoo! могла бы теперь оставить все как есть и, возможно, получила бы множество положительных отзывов в прессе по поводу того, что потребитель наконец-то освоился на сетевом рынке. Однако **компания превратила эту блестящую новость в развлекательное шоу**, чтобы показать новые возможности мобильной связи. Короче говоря, Yahoo! в своем стремлении быть «повсюду» достигла небывалых высот, продемонстрировав свое понимание расхожего выражения «покупай, пока не свалишься» – проведя **первую в истории он-лайн коммерческую сделку на высоте 7000 метров**. Пока парашютист (сотрудник Extreme Video Productions) спускался на Стэндфордский стадион под парашютом с эмблемой Yahoo!, он подключился к **Yahoo! Shopping**, используя компьютер NEC с сенсорным экраном и беспроводным модемом Business Tel. За 45 секунд он приобрел матрас Spring Air Infinity и благополучно приземлился на беговую дорожку.

Было проведено еще несколько маркетинговых кампаний, пусть не таких живописных, но тоже вполне вписывающихся в стратегию «Yahoo! повсюду». Ранее в том же году компания выставила на всеобщее обозрение **«первое в мире такси с доступом в Yahoo!»**. Усеянное логотипами Yahoo! такси, раскрашенное пурпурным и желтым (оно было предоставлено Luchor Cab Company и Таксомоторной комиссией Сан-Франциско), ездило по улицам в районе Залива, и пассажирам предоставлялся бесплатный мобильный

доступ к Yahoo!. Эта кампания была проведена, чтобы показать, что, даже находясь в пути, можно пользоваться услугами Интернета.

Без присутствия Yahoo! не обошлись даже улицы Нью-Йорка. Компания участвовала в популярной уличной выставке «Парад коров 2000», показав «первых в истории коров, подсоединенных к Интернету». Это была реклама новой почтовой службы **Yahoo! Moo Mail**. Были установлены два киоска в форме коров, в которых стояли компьютеры с Интернетом NetKey компании Lexitech и программным обеспечением Secure Enterprise. В них ньюйоркцы и гости города могли войти в Интернет, проверить электронную почту через Yahoo! Mail и получить дополнительную информацию о «Параде коров» на все лето.

### Как наделать много шума

Yahoo! никогда не боялась сделать из маркетинга шутовскую потеху. За это их и хвалят корифеи маркетинга: компании удастся, не отступая от стратегии, устраивать веселье и демонстрировать принципиально новые подходы.

По мнению Майкла Краусса, акционера Diamond Technology Partners, консалтинговой фирмы по вопросам сетевого бизнеса, существуют несколько секретов успешного маркетинга. Для того чтобы «наделать много шума», надо, во-первых, выбрать правильное место, во-вторых, поставить четкие задачи, развить сотрудничество и, в-третьих, устраивать творческие и яркие презентации (*Marketing News*, 22 мая 2000 года). Кампании такого рода внешне и по духу похожи на ве-

черинки, однако о бизнесе тоже никто не забывает. В результате лучших из них достигаются многие цели для множества разных людей, причем само представление уникально (в меру).

В самом деле, кампании, о которых мы рассказываем, достойны высших похвал по всем параметрам. Конечно, они привлекательны, веселы и разнообразны. Но, что более важно, каждая из них была построена совместными усилиями нескольких участников и предоставляла покупателям различные услуги – онлайн-покупки, беспроводной доступ – для возможно большей аудитории.

## **СОТРУДНИЧЕСТВО С ДРУГИМИ ТОРГОВЫМИ МАРКАМИ**

Как и любая другая глобальная интернет-компания, специализирующаяся на средствах связи, сетевой коммерции и мультимедиа, Yahoo! высоко ценит отношения с другими крупными компаниями и продукцию этих компаний и поэтому тесно сотрудничает со многими из них, проводя множество совместных кампаний в разных областях рынка.

Летом 2000 года Yahoo! объединилась с **Pepsi** для проведения совместной кампании в прессе и в Интернете под названием PepsiStuff.com. Кампания включала в себя рекламу под крышками бутылок. Покупатели собирали значки, расположенные под крышками примерно 1,5 миллиарда бутылок Pepsi и других тор-

говых марок компании. Их можно было обменять через Интернет на призы и он-лайн-скидки от партнеров по промоушн.

Без сомнения, обе компании испытывали взаимное уважение друг к другу, передававшееся и их клиентам. Доун Хадсон, директор североамериканского отделения Pepsi по маркетингу, заметил в заявлении для прессы: «Мы стремимся соединить эти две группы потребителей так, чтобы это на них повлияло. Для этого нужно, чтобы компания была востребована на рынке, а сегодня, в эпоху Интернета, не много компаний более востребовано, чем Yahoo!» (из совместного заявления Yahoo! и Pepsi для прессы, 22 марта 2000 года). Не так уж плохо и то, что Pepsi популярна среди подростков и молодежи, основных потребителей безалкогольных напитков.

Yahoo!, в свою очередь, видела в этом сотрудничестве прекрасную возможность расширить рынок сбыта своей продукции. Компания предложила свои он-лайн- и офф-лайн-услуги по маркетингу посредством ресурса Fusion Marketing.

Дальнейшие действия Yahoo! по продвижению своих маркетинговых возможностей привлекли внимание других популярных компаний. **В июне 2000 года Yahoo! вышла на рынок рекламных агентств**, проведя конкурс «Чей клиент хочет стать миллионером?». Участники конкурса должны были разработать мультимедийные и творческие компоненты сетевой маркетинговой кампании, используя Fusion Marketing — набор торговых и маркетинговых методик

Yahoo! для коммерческих услуг, мультимедиа и связи. Также необходимым условием конкурса было использование Yahoo! Broadcast в качестве мультимедийной системы.

Жюри, в которое входили такие светила рекламы, как Эллен Оппенгейм, старший вице-президент и начальник отдела мультимедиа Foote Cone Belding New York, и Пол Кернит, президент и исполнительный директор Griffin Bacal Inc., должно было рассмотреть конкурсные проекты рекламных агентств и рекламных отделов собственных фирм. Победитель, объявленный в начале осени, получил **рекламное время в сети Yahoo! на сумму 1 миллион долларов**. Идея достигнуть успеха благодаря бешеной популярности шоу с похожим названием — «Кто хочет стать миллионером?» — не так уж нова, если подумать; однако использование этой идеи для того, чтобы привлечь внимание рекламных агентств и отделов к услугам Fusion Marketing и довести до массового сознания мысль о том, что Интернет — мощный инструмент рекламы, — это и в самом деле был новаторский трюк.

Совместное кредитование происходило также и в области спорта и индустрии развлечений. Благодаря заключению в 1999 году крупной маркетинговой сделки с News Corp. **Yahoo! приобрела связи на девяти развлекательных и информационных каналах компании**. Целью сделки было участие в «воскресенье Супербоулинга», где до и после каждой игры вставлялись рекламные ролики и проводились кампании по продвижению. Также Yahoo! была спонсором де-

бютного показа на канале *Fox Television* скандального мультсериала «Семейный парень».

Среди прочих связанных со спортом кампаний – спонсорство **Национальной хоккейной лиги и Ассоциации игроков НХЛ**, включая он-лайн-голосование в рубрике Yahoo! Sports за 49-ю игру всех звезд НХЛ в 1999 году. Годом ранее среди прочих мероприятий компании, связанных со спортом, было ежедневное освещение зимней Олимпиады в Нагано, Япония, на семи разных языках.

Мероприятия, связанные с индустрией развлечений, часто используемые для продвижения новых мультимедийных услуг, охватывают широчайший спектр участников и мест. Yahoo! «побывала» почти на всех церемониях награждения – «**Оскар**», «**Эмми**» и «**Грэмми**» – и на основных музыкальных акциях, от Вебстока до Вудстока. Артисты, работающие в самых разных стилях, – от недавних кумиров подростков, таких как Jewel, Kid Rock, Flaming Lips и Squirrel Nut Zippers, до исполнителей, ориентированных на более взрослую аудиторию, Вилли Нельсона и The Blues Brothers – участвовали в открытии мультимедийного сайта **Yahoo! Digital** посредством он-лайн-трансляций концертов.

Представители шоу-бизнеса и другие знаменитости также сыграли важную роль в постоянной поддержке многочисленных благотворительных организаций. Yahoo! всегда считала своей задачей повышать уровень информированности общественных организаций по всему миру. Такие организации, как **Фонд Элтона Джона по борьбе со СПИДом, Американский Крас-**

ный Крест, Американская Ассоциация Диабета, собрали значительные средства благодаря он-лайн-аукционам вещей знаменитостей и других мероприятий по сбору средств.

### ЧАСТНЫЕ ВЛАДЕНИЯ

Хотя Yahoo! и в самом деле хочет быть везде, ради этого компания не встает на виртуальные цыпочки. Она с самого начала, еще до создания службы My Yahoo!, отказалась от таких чреватых «спамом» технологий, как отчеты о работе e-mail, рекламные рассылки и пр. И эта стратегия получила свою порцию критики, порицавшей компанию за то, что она не удерживает ценную информацию о своих пользователях и в конечном счете не выживет в наступающем веке сетевого маркетинга.

Вот высказывание одного из критиков в ZDNet UK в июне 1998 года: «Каждый месяц на этом сайте объявляются 25 миллионов неизвестных пользователей... а Yahoo! не знает, кто они, где они живут, что они любят, — это все анонимно. По-моему, это — потрясающая глупость». Интересно отметить, что человек, который это написал, — Сет Гудин, основатель Yoyodyne, который позже продал свою компанию Yahoo! и был некоторое время ее вице-президентом по прямому маркетингу.

Несмотря ни на что, Yahoo! осталась непреклонной в своей позиции по поводу конфиденциальности в Сети и продолжает действовать в этом направлении. Так, компания основала **NetCoalition.com** — сборный

комитет по внутрисетевой политике, состоящий из представителей ведущих интернет-компаний, включая eBay, America Online и Amazon.com. В конце 1999 года комитет начал свою *Информационную кампанию по праву потребителя на конфиденциальность*, призванную просветить пользователей Сети относительно конфиденциальности в Сети и направить их к нужным им ресурсам и информации, позволив оставить всю личную информацию вне Сети.

Как отметил Янг, Yahoo! стремится «вооружить» пользователей, помогая им делать обоснованный выбор при сохранении конфиденциальности. «Наше присоединение к этой кампании отражает наше желание снабдить всех пользователей Интернета важной информацией, необходимой им для принятия продуманных решений» (пресс-релиз компании, 9 ноября 1999 года).

### **ПРЕДЪЯВИТЕ ВАШЕ РАЗРЕШЕНИЕ, ПОЖАЛУЙСТА!**

Приверженность Yahoo! идее просвещения по вопросам конфиденциальности объясняется еще одним элементом общего представления компании о бизнесе — *маркетингом по разрешению*. Как мы отмечали выше, Сет Гудин хоть и критиковал Yahoo! несколько лет назад за очевидное упущение ценной в плане маркетинга информации, но позже и сам поддержал компанию, применив свое понимание новой философии прямого маркетинга. Маркетинг по разрешению, объясняет Гудин в своей одноименной книге (*Permission Marketing, Simon & Schuster, 1999*), в ближайшие годы

будет важным компонентом сетевого маркетинга. Традиционный маркетинг — то, что Гудин называет «маркетинг путем вторжения», — уже давно потерял эффективность. Разумеется, такие компании, как Procter & Gamble, построили свои империи с помощью таких методов «вторжения», как телевизионная реклама и телефонные опросы маркетологов. Он отмечает, что P&G отработали этот механизм так хорошо, что теперь «тратят около двух миллионов долларов в год на то, чтобы мешать людям жить».

### **ПЯТЬ ЭЛЕМЕНТОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ В СЕТИ**

Сеть — это крутой инструмент для сбора и анализа данных. Берем информацию о сетевых сделках и просто ту, которая нам нравится, подсыпаяем немножко демографии, добавляем щепотку данных о маршруте перемещения пользователей по веб-узлу, чтобы определить, где они подключаются к Сети, — и вот перед нами прорисовываются четкие очертания покупателя.

Однако опытные маркетологи знают, *что любое неправильное использование такой информации (или даже впечатление о ее неправильном использовании) легко может отпугнуть клиентов* и навлечь на себя гнев правительственных наблюдателей и наблюдательных групп, следящих за соблюдением конфиденциальности. Вот почему сегодня все больше компаний тратят много усилий и энергии на разработку защитных программ и даже назначают специальных сотрудников ответственными за конфиденциальность.

Майкл Краус из Diamond Technology Partners, консалтинговой фирмы, специализирующейся на развитии электронной коммерции, считает, что все лучшие действия, направленные на поддержание конфиденциальности, состоят из следующих пяти элементов:

**1. Ясность.** Разработайте краткие и легко читаемые алгоритмы соблюдения конфиденциальности. Разместите их на своем сайте, на самом видном месте. Клиент должен знать, что он сам собирает и использует информацию, прежде чем послать ее вам.

**2. Согласие.** Ваши клиенты должны дать четкое согласие на предоставление информации. Кнопки «Я согласен» и «Я не согласен» передают бразды правления в руки пользователей. Не забывайте: правила Федеральной торговой комиссии гласят, что согласие могут давать только пользователи старше 13 лет; дети младшего возраста должны представить приемлемое подтверждение согласия от своих родителей.

**3. Доступ.** Закончив сбор данных, убедитесь, что клиенты имеют полный и постоянный доступ к ним.

**4. Безопасность.** Пользовательские базы данных должны быть защищены паролями или другими средствами безопасности. Просматривать эти данные должны только авторизованные «глаза».

**5. Реализация.** Нельзя ограничиваться разговорами. Интегрируйте ваши алгоритмы соблюдения конфиденциальности во все деловые процессы и убедитесь, что с ними ознакомились все ваши сотрудники. В случае любых нарушений поступайте так же, как поступили бы при любом другом нарушении конфиденциальности.

(Источник: *Marketing News*,  
28 февраля 2000 года)

Классические технологии «вторжения» позволяли в свое время делать деньги, отмечает Юдин. Компания могла потратить на «вторжение» доллар, а заработать на этом два. Однако эти технологии теряют свою актуальность просто потому, что сейчас к людям идет невероятно большой поток информации. Специалисты утверждают, что за один день мы сталкиваемся приблизительно с 3000 маркетинговых сообщений, сливающимися в сплошной нечленораздельный гул.

А это означает, что **влияние на клиента стало гораздо слабее**. Опытные маркетологи знают, что Интернет дал потребителям больше возможностей поиска и выбора товаров и услуг. То есть **единственная возможность стать ближе к людям — получить у них разрешение на продажу им товаров**.

Согласно Юдину, маркетинг методом «вторжения» представляет собой экспансию власти специалистов по маркетингу. Но сегодня стратегия маркетинга должна быть направлена на **передачу власти потребителю**. И разрешение — единственный способ прорваться сквозь общий «гул» сообщений, ожидаемых и востребованных потребителем. Если информация правильно подана, она, как правило, перекрывает информацию конкурентов.

Юдин считает, что на сегодняшний день одна из самых серьезных проблем сетевого маркетинга заключается в том, что компании воспринимают Интернет как телевидение и из-за этого теряют миллиарды долларов потенциального дохода. Это также портит

мнение производителей об Интернете как инструменте маркетинга.

Не стоит забывать, что Интернет не похож на телевидение – по крайней мере, в этом аспекте. Согласно Годину, даже в удачный день Интернет посещает не более 50 миллионов людей, что составляет около 25 человек на сайт. Это все равно что иметь 8 миллионов телевизионных каналов вместо десяти.

Хотя Годин и признает, что маркетинг по разрешению обходится дорого, он считает, что следующие основные установки могут помочь вам достичь лучших результатов и впечатляющих доходов:

- Оцените возможности ваших клиентов, а затем разработайте и постройте цепочку связей, которые превратят незнакомцев в друзей.
- Внимательно просчитайте результаты каждой кампании, затем уберите нижние 60% и замените их новыми.
- Помните, что гораздо более выгодно использовать для передачи и приема информации не людей, а компьютеры.

### **УКАЗАНИЯ ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ СБЫТА**

Yahoo! практически повсюду. И если ее нет где-то сейчас, можете побиться об заклад, что она там появится в ближайшем будущем.

Стратегия повсеместного присутствия Yahoo! в точности отражает как ее общую деловую стратегию как глобальной интернет-компания, так и ее острое чувство рынка, соответствующее основным принципам успешного продвижения товара.

- *Найдите что рассказать.* Ваше послание к людям принесет результат только в том случае, если в нем есть то, что люди хотят услышать. У Yahoo! всегда найдется отличная байка – и вначале, про два молодых дарования из Силиконовой долины, и теперь, про лидера интернет-коммерции. Люди хотят слышать то, что им рассказывают. Хмм, да по той же причине написана и эта книга!
- *Для успеха вашего послания заручитесь поддержкой специалистов.* В Yahoo! знали, что для маркетинговой стратегии компании нужна солидная поддержка. С самого начала компания стремилась к поддержке – и прислушивалась к мнению агентств, которые не только знали, как правильно продвигать товар на рынке, но и имели успешный опыт маркетинга с использованием новых интернет-технологий. *Даже разросшись до всемирного масштаба, Yahoo! продолжает искать правильную маркетинговую поддержку.* Вот почему при открытии корейского филиала Yahoo! подписала контракт с местной фирмой по связям с общественностью. И, согласно Карен Эдвардс, Yahoo! продолжает следить за другими, более крупными агентствами, чтобы укрепить свои текущие PR-ресурсы.
- *Ваши маркетинговые кампании должны быть самыми яркими.* Yahoo! славится яркими и творчески-

ми маркетинговыми акциями, которые больше похожи на представления, чем на события деловой жизни. Это и делает их такими действенными. Несмотря на шутливость и хулиганскую внешнюю сторону, их маркетинг строго следует поставленным коммерческим целям. Для своих акций Yahoo! выбирает лучшие места и делает акции уникальными, но не слишком. Вдобавок они рассчитаны на самых разных зрителей и на множество различных результатов. Вспомните наш пример с парашютистом, совершающим покупку в Сети прямо в воздухе. Этот трюк был смелым, ярким и папахивал хулиганством. Но в то же время он преследовал несколько коммерческих целей, в том числе являлся частью стратегии «Yahoo! повсюду», а также предназначался для растущих рядов сетевых покупателей и пользователей мобильных средств связи.

- *Пользуйтесь популярностью ваших деловых партнеров.* Вы так упорно работаете над созданием имиджа собственной торговой марки. Так почему бы не использовать ее в сочетании с другими известными марками, чтобы получить более широкое распространение и известность у публики? При этом не всякая марка подойдет для этих целей. Как показывает опыт Yahoo!, вы должны осуществлять совместное продвижение товара только с теми компаниями, которые будут способствовать повышению доверия к вашей фирме, помогут вам расширить ваше присутствие на рынке и увеличить объем продаж или выведут вас на новые рынки.

- *Уважайте ваших покупателей.* Может быть, Yahoo! и «повсюду», но только не в частных владениях своих покупателей. Стратегия продвижения товара Yahoo! строится на основе конфиденциальности в Сети и по законам «маркетинга по разрешению», и не зря. Компании, переходящие границы дозволенного и заваливающие клиентов непрошеными посланиями, никогда не добьются внимания или уважения аудитории, которую они стараются привлечь.

---

Глава 9

**СОЗДАНИЕ ГИБКОЙ  
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

---



**Б**изнес — это изменения. Технологии постоянно усовершенствуются и преобразуются. На рынке регулярно появляются новые товары и услуги. Потребности и желания потребителей постоянно эволюционируют. И границы бизнеса расширяются за счет глобальной экспансии и стратегических альянсов.

Сколько бы мы, то есть общество, ни говорили о переменах, правда в том, что они никому на самом деле не нравятся. Перемены — настоящие, от которых трясется земля, которые угрожающе вырисовываются на горизонте и не дают нам спать по ночам, — часто вызывают сопротивление тех, кого они затрагивают в наибольшей степени. И это естественно. Многие из нас приучены принимать мир как данность и работать с ним, не изменяя его.

Поэтому неудивительно, что **внутренняя организация многих компаний рассчитана на сопротивление крупным переменам**. Но реальность такова, что у фирм нет выбора. Они не могут просто расслабиться и предоставить начинающим — тем, которым нечего терять и у которых все впереди, — создавать новшества. **Компании, которые не меняются, в конце концов исчезают**.

Принимая все это во внимание, для компаний сейчас как никогда важно создать культуры, учитывающие реалии перемен, что позволит компаниям при необходимости удачнее среагировать на них. Это лег-

ко сказать, но трудно сделать, особенно компаниям, привыкшим делать все определенным образом.

Yahoo! является бесценным примером корпоративной культуры, необходимой для сохранения конкурентоспособности в сегодняшнем – и, без сомнения, в завтрашнем – деловом мире. Хотя ее корни прочно вросли в насыщенную духом свободного предпринимательства почву Силиконовой долины, культура компании была возвращена при помощи уникальной комбинации профессиональных навыков и делового опыта.

Вспомнив все свершения, описанные в этой книге, нельзя не поверить в то, что способствовала им именно корпоративная культура. В этой главе мы расскажем про озарения нескольких лидеров компании и про то, как они сотрудничают для создания поистине гибкой рабочей среды.

## **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ ПОД НАДЗОРОМ ВЗРОСЛЫХ**

Обладая исчерпывающими знаниями по Интернету и родственным технологиям, основатели Yahoo! мало знали об организации бизнеса. Говоря на классическом жаргоне Силиконовой долины, у них была дальновидность, но им нужен был «надзор взрослых» для достижения новых высот.

Через агентство по найму они нашли человека, обладающего всеми необходимыми качествами. Его звали Тим Кугл, и он был исполнительным директором фир-

мы Intermet в Сиэтле. Он не был типичным сотрудником hi-tech-компании, но его род занятий на тот момент и предыдущий опыт работы с компанией Motorola оказались востребованы. Кугл понял концепцию компании и стал ключевой фигурой в ее развитии.

Кугл поддержал децентрализованную структуру компании и согласился с важностью распределения функций. Он и по сей день считает эти факторы причиной успеха Yahoo! «Здесь нет никакой иерархии, — сказал он на радишоу *Motley Fool* в апреле 2000 года. — У компании есть структура, потому что в делах все-таки нужен какой-то порядок, однако она абсолютно плоская».

### ПО ОДЕЖКЕ НЕ ВСТРЕЧАЮТ

Как было отмечено, Yahoo! образовалась на не совсем традиционной почве. Культурные традиции компаний высоких технологий, выросших в Силиконовой долине, часто основываются на идеях сотрудников и на их способности претворять их в жизнь, а не на том, кто как одет на рабочем месте. Отсутствие традиционных деловых костюмов стало отличительной чертой корпоративной культуры hi-tech и вызвало тенденцию к ношению повседневной одежды в офисах по всей стране.

В начале существования Yahoo! сотрудники компании ходили в футболках, джинсах и босиком. Кстати, основатель компании Джерри Янг утверждает, что в первые дни у него костюма просто не было. Однако когда Янгу пришлось поехать в Нью-Йорк на переговоры о продвижении компании, ему пришлось уступить. «Это было

ужасно», — рассказывал он в интервью газете *Dallas Morning News* (18 июня 1996 года) о своем походе в магазин.

Второй основатель компании, Дэвид Фило, полностью согласен со взглядами своего партнера на деловой костюм и предпочитает даже не думать о его покупке. Его аргументы просты: зачем тратить кучу денег на то, что ты не хочешь носить? Забавное заявление для человека, только что заработавшего многомиллионное состояние на индустрии сетевого промоушна.

В корпоративном сознании Yahoo! с самого начала была установка на отрицание традиционной корпоративной структуры и уровней управления. Иерархия полностью отсутствует. Управление осуществляется за счет политики распределения функций, поощряющей творческую инициативу рабочих групп, направленную на достижение производственных целей. Участники групп работают когда хотят, сами решают, как они будут работать, и зачастую выбирают и место проведения работы.

Отцы-основатели компании были более чем счастливы возможности выразить подобные корпоративные ценности с помощью хулиганских названий проектов. На визитной карточке Янга написано: «Chief Yahoo!», а Фило поменял это название на «Cheap Yahoo!».

Дух основателей Yahoo!, ставящих способности выше делового костюма и учредивших децентрализованную систему управления, стал основой культуры компании. Но вскоре появились новые идеи о структуре руководства, вызванные необходимостью создания первоклассной руководящей команды для управления предложениями о размещении информации и поддержания стремления к статусу лидера интернет-индустрии.

Руководящая команда — Янг, Кугл и президент Джефф Маллет — работает в каморках, расположенных рядом друг с другом. Расположение имеет цель, как объяснил Кугл Чарльзу Сигизмунду в книге последнего «Чемпионы Силиконовой долины»: «В течение дня можно увидеть, как мы бродим туда-сюда вдоль стены, прыгаем по нашим комнатам, а потом хватаем друг друга за руки и идем в небольшую комнату для совещаний».

Эта сплоченная рабочая команда, если верить Куглу, работает, как будто три мозга объединены в одну локальную сеть. И такое положение вещей как нельзя кстати, так как три человека принимают решения, от которых зависит судьба фирмы. «Все решения, влияющие на компанию, мы принимаем втроем, будь то стратегические ходы, накопление капитала и т. д.».

**Типичное совещание выглядит так: три человека сидят, положив ноги на стол, и беседуют о том, в какой области, по их мнению, требуется расширение бизнеса и насколько это рискованно.** Они ждут, пока выскажется каждый из трех. Хотя не на всех таких заседаниях принимаются решения, Кугл считает, что в каждом совещании есть рациональное зерно, которое в будущем непременно даст всходы.

Но пока руководящая команда мучается над вопросом, что компании делать дальше, она постоянно передает персоналу Yahoo! информацию о дальнейших стратегических шагах. Кугл считает, что это — основной компонент культуры Yahoo!, создающий пропасть между ней и иерархическими структурами старого поколения, где все решения должны проделать

путь вверх по административной лестнице, а потом — точно такой же путь вниз.

Более важным моментом является то, что процесс принятия решений подпитывает корпоративный дух, благодаря которому возрастают быстрота и продуктивность, нужные Yahoo! для продолжения экспансии и сохранения конкурентоспособности. «Отсюда мы раздаем решения всем, у кого достаточно авторитета для создания товаров и услуг высшего качества, — сказал Кугл на шоу *Motley Fool*. — Это означает, что приходится принимать множество решений параллельно, а это, в свою очередь, значит, что производительность возрастает. Вот главное в концепции нашей фирмы, потому что она очень быстро растет, постоянно изменяется и участвует в непрекращающейся конкурентной борьбе».

**ДАРВИН БЫЛ ПРАВ:  
«ТО, ЧТО НАС НЕ УБИВАЕТ,  
ДЕЛАЕТ НАС СИЛЬНЕЕ»\***

Идея коллективного принятия решений подрывает сами основы командно-административного управленческого менталитета. Вот их аргументы: недостаточный контроль делает компанию менее удачливой. Но именно на этом и стоит любая динамичная корпоративная культура — на способности принимать неудачи как неотъемлемую часть бизнеса.

Когда Кугла спросили, какие моменты за долгие годы в бизнесе послужили для него уроком, он вспом-

---

\* Цитата принадлежит Ницше. — Прим. пер.

нил разговор с одним из его учителей в самом начале его деловой карьеры. Он спросил своего друга, в чем, по его мнению, заключается секрет успеха в бизнесе. Ответ был поразительно коротким и сжатым: «Дарвин был прав» («Чемпионы Силиконовой долины», с. 132).

В самом деле, интересный ответ. И он отражает мнение, что все — включая компании — является частью экосистемы. Как отмечал Чарльз Дарвин в своих трудах по эволюции, то, что имеет поддержку, будет расти, а то, что не имеет, в конце концов исчезнет. **Перемены — неотъемлемая часть процесса естественного отбора, и каждый новый организм — это эксперимент.** Если мутация может существовать внутри системы, она воспроизводится и получает пользу от этих изменений.

Кугл считает, что эта модель применима и для фирм. «Я — дарвинист. Я верю в естественный отбор. Человек по своей природе — экспериментатор. Он постоянно вводит что-то новое в технологии, в социальную структуру и в другие области. То, что приживается в обществе, будет расти, а то, что не приживается, пропадет. Только так я и могу рассматривать деловую жизнь» («Чемпионы Силиконовой долины», с. 132).

Применение такой философии в бизнесе требует восприятия неудач совершенно в другом свете. **Неудача, на самом деле, становится такой же частью делового процесса, как и успех.** Однако могут ли компании в полной мере принять мировоззрение, утверждающее, что проигрывать полезно?

Yahoo! сделала это, так как в компании считают, что неудачи — лучший способ чему-то научиться. Главное слово здесь — «научиться». Неудача только тогда будет иметь какую-то ценность, когда люди поймут ее причины, а затем применят новые знания для будущих проектов. Вот почему Yahoo! экспериментирует со своими веб-сайтами. Зачастую перемены происходят из-за каких-то внутренних предчувствий или наитий, если хотите, по поводу того, что может позволить компании продолжать рост в экосистеме Интернет. Но наиболее пристальное внимание уделяется результатам.

Yahoo! не одинока в своем взгляде на неудачи как неотъемлемую часть процесса делового роста. Рассмотрим FedEx в качестве другого примера. В то время как другие компании умалчивают о своих деловых промахах, FedEx с гордостью рассказывает о случае с ZapMail. В середине 1980-х компания носилась с идеей создания службы доставки факсимильных сообщений в течение одного дня. В офисах крупнейших компаний было установлено баснословно дорогое оборудование. Однако попытка оказалась неудачной и вылилась для FedEx в 300 миллионов долларов убытка.

Теперь рассмотрим, как такая неудача могла бы повлиять на будущие деловые решения. Можно с уверенностью сказать, что во многих корпорациях в ответ на любую новую «радикальную» идею вам непременно напомнят о ZapMail и при этом будут обязательно гневно вращать глазами. Идея убивается на корню. Но только не в FedEx. Для них это пример готовности компании к риску и переменам. Урок усвоен.

Сет Годин, после продажи своей компании Yooyodune некоторое время работавший вице-президентом Yahoo! по прямому маркетингу, — еще один яркий представитель корпоративной культуры, воспринимающей перемены как часть естественного процесса. На его взгляд, **нелюбовь к риску в больших компаниях закрепились исторически, однако она берет начало не в позиции руководства, а в корпоративной культуре.** В своей заметке в журнале *Fast Company* (октябрь 1999 года) Годин пишет, что ему редко приходится слышать от исполнительных директоров крупных компаний жалобы на сотрудников, которые слишком любят рисковать или тратят больше времени на воплощение новых инициатив, чем на основную работу. «И они никогда не жалуются, если люди борются за идеи, стандарты и качество, которые считают правильными, — пишет он. — Зато они почти все время говорят о людях, которые слишком осторожничают, избегают риска, низводят свою компанию до посредственного уровня и в конечном счете до полного уничтожения».

### **ПРЕДВИДЕНИЕ ДАЛЕКОГО И БЛИЗКОГО БУДУЩЕГО**

Неприятие риска часто происходит также от недостаточно четкого представления о том, что компания будет делать позже завтрашнего дня. Кугл говорит: **«Вы должны предвидеть достаточно далекое будущее в достаточно большом объеме, чтобы люди могли стремиться к чему-то более значительному, чем завтрашний день.** Нужно что-то, что вдохнов-

ляло бы людей» (Сигизмунд. «Чемпионы Силиконовой долины», с. 133).

Там, где постоянно кипит работа, все основывается на предвидении и никогда не закрываются глаза на то, чего можно достичь. Сотрудники не должны чувствовать себя скованно. Дальновидность, как считает Кугл, рождает чувство свободы и вдохновляет как его, так и людей, работающих в Yahoo!. Но если представление о будущем не слишком ясно и простирается слишком далеко, оно может начать работать против компании, если только у ее сотрудников не появится уверенность в достижимости поставленных целей. У всех разная степень уверенности, в зависимости от воспитания людей, предыдущих мест работы, склада характера и даже от того, что случилось с человеком вчера. Корпоративная культура, дающая возможность людям идти на риск — делать что-то, что до них не делал никто, и добиться каких-то результатов, — позволяет им получать опыт и повышать свою компетентность, что дает уверенность даже в самой сложной ситуации.

Вот почему надо уметь предвидеть также и близкое будущее. Кугл говорит, что использует такой тип предвидения в качестве практического подхода в бизнесе. Любое дело, независимо от того, на какой стадии развития оно находится, должно развиваться постепенно. Так вы сможете внимательнее следить за использованием времени. Разумеется, компании хотят тратить время в областях, которые могут в кратчайшие сроки принести доход. Но трюк в том, чтобы достигнуть баланса между тем, что приносит доход сегодня, и тем, что надо делать для будущего. «Так, вы достигаете нескольких вещей сейчас, для того чтобы люди

получили опыт, а затем вглядываются в будущее. Тогда люди чувствуют себя достаточно уверенными и опытными, чтобы продолжать» (Сигизмунд. «Чемпионы Силиконовой долины», с. 134).

### **ЕЖЕДНЕВНОЕ ПРЕДВИДЕНИЕ**

Связь между предвидением и ежедневными делами позволит вам более эффективно распределять имеющиеся знания и ресурсы на различных стадиях делового роста. Это напоминает карту, указывающую путь к увеличению дальности предвидения. Перед каждым шагом следует задаваться вопросом, будет ли он способствовать дальнейшему продвижению. Это помогает убедиться, что вы можете найти и распределить людей с опытом и уверенностью, необходимыми для того, чтобы происходило движение вперед. Компании, у которых не получается сделать это, часто страдают от несогласованности, которая рано или поздно уничтожит дальновидность, а затем и саму компанию.

Лучший пример того, как Yahoo! применяла стратегию предвидения ближайшего и отдаленного будущего, — изначальная деловая стратегия компании. Кугл отметил, что основатели Yahoo! с самого начала знали, что их детище может стать глобальной интернет-компанией. Это было предвидение отдаленного будущего, и компания никогда не отклонялась от него. Но благодаря близкому предвидению Yahoo! совершала правильные шаги — ежедневные эксперименты, — благодаря которым это смогло осуществиться, и по мере постепенного роста становились видны

особенности, бывшие прямым следствием успеха первого сан-францисского сайта компании и методической интеграции различных товаров и услуг в Сеть.

### Ценности и предвидение

Мы часто слышим о том, что **общечеловеческие ценности и бизнес — несовместимые вещи**. Однако Кугл утверждает, что они не исключают друг друга и на идее взаимодействия этих двух понятий строится философия многих компаний. В качестве примера Кугл приводит свой опыт работы в компании Motorola. «Наблюдая за происходящим вокруг, я узнал много принципов бизнеса, — сказал он. — Я видел людей, которые управляли огромными предприятиями. При этом они оставались верны своим ценностям, вплетая их в концепцию компании» (Сигизмунд, «Чемпионы Силиконовой долины», с. 137).

Изначально ценности приходят от основателей компании и руководителей высшего звена, которые стараются не делать ошибок и считают, что **ценности должны быть элементами управления**. С этого момента предвидение и ценности сплетаются в корпоративную культуру, а негативные силы, такие как жадность и чрезмерные амбиции, растворяются во всем этом. Целеустремленность сотрудников компании является движущей силой в поддержании ценностей и дальновидности.

Например, для вас важно качественное обслуживание клиентов. Когда эта ценность становится частью корпоративной культуры, помыслы людей, работающих в вашей компании, будут направлены наружу, а не

внутри. Люди не будут стремиться только к выгоде компании. Вместо этого они будут стараться предоставить более качественные услуги по более удобной для покупателя цене.

Однако не забывайте, что все должно приносить какой-то результат, чтобы люди понимали: то, что они делают, действительно служит общей цели. Следование ценностям укрепит уверенность в завтрашнем дне. Таким образом, **даже если со временем в вашей компании произойдут перемены, принципы и ценности, стоящие за бизнесом, останутся прежними.**

С другой стороны, давайте рассмотрим ситуацию, когда недостаток уверенности и ценностей может навредить компании, оказавшейся в безвыходной ситуации. Гудин назвал это «**корпоративной депрессией**» (*Fast Company*, июль 2000 года). Она обычно проявляется в двух стандартных формах.

Первая — это полное отрицание. Компания отказывается признавать, что в промышленности происходят перемены. Там думают, что изменения — не более чем пузыри на, как правило, спокойном море. Но когда эти пузыри начинают лопаться, эти компании проигрывают новичкам и конкурентам.

Вторая — еще более мерзкая. Руководство компании знает, что времена меняются, но какого черта! Руководители высшего звена ведут себя как ребенок, дорвавшийся до коробки с печеньем, — загибают прибыль, пока это имеет смысл. В конце концов, они все равно могут сделать, чтобы цифры в отчетах выгля-

дели внушительно — ведь они не вкладывают деньги в будущее.

Как заметил Годин: «Эй, если ваш корабль тонет, флаги вывешивать уже нет смысла!»

### **КАК СОХРАНИТЬ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ**

Как мы говорили в этой главе, изменения — нормальное явление в бизнесе. Yahoo! сделала перемены частью корпоративной культуры и эффективно пользовалась ими на всем протяжении своей эволюции от веб-справочника до глобальной интернет-компании.

Мы хотим напомнить несколько вещей, которые нужно учитывать при построении культуры компании, устойчивой к неизбежным изменениям, или при изменении существующей корпоративной культуры.

- *Концентрируйтесь на перспективах.* Все разговоры о переменах в бизнесе должны быть сосредоточены на потенциальных возможностях для компании, а не на том, во сколько это обойдется, что делает конкурент или что произойдет с курсом акций. Пусть перемены будут положительным фактором для корпоративной культуры — фактором, увеличивающим возможности, а не препятствия.
- *Не бойтесь неудач — учитесь на них.* Ошибок не избежать. Не всегда все происходит так, как было запланировано. Это — часть жизни, как личной, так и профессиональной. Когда происходят ошибки,

не надо грозить никому пальцем. Используйте ошибки как учебное пособие. Выясните, что пошло не так и почему это произошло. Понимание сути проблемы только сделает вашу компанию мудрее по мере ее продвижения к новым инициативам и деловым предприятиям. Также не забывайте, что люди, которые не боятся неудач, становятся сильнее благодаря им.

- *Принимайте решения всем коллективом.* Хотя над стратегической концепцией Yahoo! непосредственно работает руководящая команда, процесс претворения концепции в жизнь распределен по всей компании. Как отметил Кугл, нужно поручать людям, знающим ваш рынок и осведомленным о действиях конкурентов, претворять новые указания и стратегии в жизнь. Ведь практики имеют знания и опыт, необходимые для того, чтобы принимать решения по вопросам внедрения и текущего руководства. Если не получается распределить процесс принятия решений по всей компании, администраторы и менеджеры тратят слишком много своего драгоценного времени на исполнение решений, разрешение кризисных ситуаций и достижение консенсуса. Гораздо важнее, чтобы они тратили время на то, в какой области нужно будет проводить сделки в следующем году, в ближайшие два года или даже пять лет.
- *Ориентируйтесь на долгосрочные проекты.* Необходимо, чтобы люди могли работать над достижением удаленных во времени (на шесть месяцев и более) целей, а не стремились извлечь краткосрочную выгоду из текущей ситуации. Невнимание к долго-

срочной перспективе ставит благополучие компании под угрозу, так как она, возможно, не сумеет заметить изменения на рынке или новых конкурентов до тех пор, пока не будет слишком поздно. Дайте людям возможность заглянуть за пределы завтрашнего дня и поощряйте тех, кто добивается успеха за счет долгосрочных стратегий.

- *Не забывайте о ближайших перспективах.* Будем реалистами. Вы не можете игнорировать повседневный аспект вашего бизнеса. В конце концов, то, что происходит сегодня, определяет ваш успех или неуспех в будущем. Внимание к повседневным «экспериментам», как это называет Кугл, позволяет вам оценить эффективность вашей текущей структуры бизнеса и ее способность обеспечить продвижение на следующий уровень. Это также позволит вам более эффективно анализировать имеющиеся ресурсы, которые можно быстро перегруппировать из расчета на новые сделки или трудности.

---

Глава 10

**БУДЬТЕ ПАРАНОИКОМ!**

---



**П**о словам Кэндис Карпентер, основателя, со-председателя и исполнительного директора iVillage.com, Стив Кейс, Тим Кугл и Джефф Безос на сегодняшний день – главные лидеры интернет-индустрии, так как именно они доказали эффективность интернет-бизнеса. К этому мы могли бы добавить, что Кейс и Кугл определенно попали в яблочко. С Безосом, однако, все не столь ясно.

**СЕГОДНЯ ВЫ –  
ДИНАМО-МАШИНА,  
А ЗАВТРА – ДИНОЗАВР**

Быть лидером в области высоких технологий исключительно тяжело, потому что для этой области характерны бешеный темп развития, высокая скорость перемен и менталитет типа «не-оборачивайся-а-то-увидишь-кто-тебя-догоняет». В принципе, быть лидером интернет-технологий – почти все равно что бежать по рельсам перед локомотивом. **Вы должны все время смотреть вперед, работать как можно быстрее и не оглядываться, а то вас раздавят.** Дэн Р. Баннистер, председатель DynCorp, hi-tech-компании с бюджетом во много миллиардов долларов, находящейся во владении сотрудииков, каждый день молится за то, чтобы конкурентная ситуация на рынке изменилась. «Сегодня из-за развития технологий мы конкурируем с начинающими компаниями. Раньше у них не было бы никакого шанса. Новички выходят на рынок с новыми творческими идеями – скажем,

чтобы пассажиры авиалиний сами назначали цену на билеты. Посмотрите, что MCI (сейчас WorldCom) сделала с AT&T. Смотрите, чего добилась Microsoft с помощью своих бесплатных раздач продукции. Это позволило ей перепрыгнуть через головы конкурентов. Где это слышано, чтобы товары раздавали задаром? (Ладно, скажем где. В Yahoo!. Но им все-таки платили рекламодатели.) Этим они застали врасплох всю индустрию. Что вы можете поделать с конкурентом, который раздает товары бесплатно? Это всех озадачило. Я молюсь за то, чтобы все могли контролировать изменения. Я хочу подчеркнуть, что позитивное изменение – это значит не реагировать на внешние события, а самостоятельно производить изменения. Я все время говорю своим сотрудникам, что где-то в какой-нибудь конкурирующей компании сидит кучка людей и придумывает, как нас побить. Они все хотят сделать что-то не так, как мы, и лучше, чем мы: изменения придадут им сил в конкурентной борьбе. А потом нам придется что-то предпринимать в ответ. Когда вы пытаетесь реагировать на изменения, навязываемые вам, это значит, что вы отстали от всех и надо догонять. А если вы догоните, то просто будете на одном уровне со всеми. Сильные конкуренты постоянно изменяют динамику, культуру и ключевые факторы рынка, поэтому они могут контролировать ситуацию. Мы пытаемся нанести упреждающий удар, вызывая изменения, которые заставят конкурентов реагировать. Почти каждый раз, предлагая что-то клиентам, мы стараемся быть новаторами, предложить что-то отличное от того, что могут предложить конкуренты» *(Интервью автора).*

## «У НАС ПОСТОЯННАЯ ПАРАНОЙЯ»

Эти слова Джерри Янг сказал репортеру *Christian Science Monitor* еще в 1998 году. Это чувство никуда не делось, и не без причины, как мы покажем позже.

Трудно отделить паранойю от культуры этой компании. Она была у них с самого начала. И возможно, именно она помогла ей так быстро вырасти в тени великих выдумщиков, окружавших ее в Силиконовой долине.

Вообще-то **паранойя, похоже, часть культуры всей Силиконовой долины.** Просто задайтесь вопросом: что общего у Билла Гейтса, Джона Чемберса, Стива Кейса, Эндрю Гроува и компании Фило–Янг–Кугл из Yahoo!?! Паранойя. Затаенная боязнь вещей, могущих повлиять на их бизнес.

Паранойя. Она – краеугольный камень мира Силиконовой долины. И не зря. Скорость изменений так велика, что даже закон Мура – техническая директива, утверждающая, что скорость машинных вычислений будет удваиваться каждые 18 месяцев, – стал лишь частным случаем среди новых, более быстрых принципов, таких как повышение объема и понижение стоимости машинной памяти. Объем памяти удваивается каждые 12 месяцев, а цена падает, как камень в Марианскую впадину.

Чтобы выжить, вам придется **быть впереди всех изменений, постоянно следить за конкурентами и стать настолько дальновидным, чтобы не вы реагировали на изменения, навязанные конкурентом, а наоборот.** Делайте так – и войдете в историю.

Эндрю Гроуву, корпоративному лидеру Intel, одной из самых почитаемых компаний в мире, принадлежит высказывание: «Выживают только параноики»; он — автор бестселлера под тем же названием (Random House, 1999). «Я верю в благотворное влияние паранойи на бизнес. **Успех в бизнесе несет в себе семена собственного разрушения.** Чем большего успеха вы добились, тем больше людей хотят сначала один кусочек вашего бизнеса, потом еще один, потом еще, пока совсем ничего не останется. Я считаю, что первейшая задача руководителя — защищаться от атак таких желающих и воспитывать убежденность в необходимости такой защиты в своих подчиненных». Гроува беспокоит «понижение качества товаров, наем не тех людей, понижение морального уровня» и, конечно, «конкуренты». Конкуренты отвадят от вас клиентов, придумав для них более мудреную мышеловку или делая все лучше, быстрее и дешевле.

### **ИСПОЛЬЗУЙТЕ СТРАХ В БЛАГИХ ЦЕЛЯХ**

Фернандо Эспуэлас, один из основателей, председатель и исполнительный директор StarMedia Network, Нью-Йорк, использует свою боязнь конкурентов себе во благо. Рассказывая о создании собственной фирмы, он говорит: «Самым важным фактором была целеустремленная погоня за успехом. Мы хотели развить интернет-индустрию в Латинской Америке. С самого начала мы действовали из расчета, что каждые 30 дней на горизонте будет появляться новый серьезный конкурент. Поэтому, если бы мы не создавали каждые 30 дней барьер для проникновения конкурентов на

рынок, мы бы проиграли. Этого не случилось. Но для нас было полезно иметь такую идею, такой движущий фактор – и такую паранойю» (*Fast Company*, январь-февраль 2000 года).

Эндрю Гроува волнует то, что он называет **ТСИ** (точками стратегического изгиба) – тектоническими или периодическими переменами, влияющими на бизнес. Иногда они имеют техническую природу, иногда – нет. Лучший способ справиться с ТСИ – быстро отреагировать. А еще лучше – вызвать появление ТСИ в своей отрасли.

Помимо природного инстинкта выживания основателей (Янга и Фило), множество смекалки, необходимой в большом бизнесе, привнес в Yahoo! Тим Кугл. В 1995 году, когда 15% акций было продано Reuters, Ziff Davis и Softbank, Кугл высказался по поводу сделки следующим образом: «Я заразил всех своей паранойей, потому что я участвовал в подобных сделках и в качестве продавца, и в качестве покупателя. И мне знаком образ мыслей таких больших компаний. Также я знаю, что паранойю надо немного умерить, так как для многих больших компаний существует множество препятствий. Есть много вещей, которые они хотели бы сделать, но не могут (а также множество причин, мешающих выходу на новые рынки, таких как корпоративная культура, снижение доходов, поглощение уже существующих фирм и т. д.). Я варился во всем этом (проведя несколько лет в Motorola), и я наблюдал за этими ребятами, и я знаю, что можно немножко успокоить свою паранойю – у них хватает проблем», а это не так уж плохо (Сигизмунд, «Чемпионы Силиконовой долины», с. 124–125).

Преодолев естественный страх перед такими компаниями, Yahoo! смогла наладить с ними длительные и взаимовыгодные отношения, что помогло им быстро расширить ассортимент, открыть новые рынки при минимальном вложении средств, предоставить преимущества пользователям и быстро укрепить свои позиции в Интернете.

Небольшое отступление для читателя: если вы уже дочитали до этого места, вы знаете, что это — не разоблачительная книга. Да и зачем ей быть таковой — ведь основатели Yahoo!, которые до сих пор работают в компании, довольно редко ошибались. Компания признается крупнейшим холдингом в любой работе, посвященной Интернету. Но мы можем сказать, что они до сих пор осторожны в общении с людьми — например, с нами. Мы несколько раз пытались связаться с компанией напрямую и через посредников, и никто не подтверждал получение ни наших электронных писем, ни голосовых сообщений. Сначала мы подумали, что это немного странно — ведь мы проводили интервью для многих изданий и веб-сайтов. Как правило, большинство руководителей компаний и специалистов по маркетинговым связям готовы к сотрудничеству и общению с журналистами и писателями. Так что то, что никто из Yahoo! не ответил на наши звонки и электронные послания, немного сбивало с толку.

У писателей тоже бывает паранойя. Один из нас (не скажем кто) начал думать: конечно, они не отвечают, потому что мы не подходили к ним на выставке *Internet World 2000* или потому что мы не из *New York Times* и не из *CNBC*. А может, потому, что наш из-

датель не такой крупный, или потому, что нас никогда не позовут на шоу Лари Кинга. Но это же не повод! Мы все-таки заслуживаем хотя бы отказа и объяснения причин. А на самом деле все просто: вы ни за что не сможете добиться ответа от важных людей из Силиконовой долины без рекомендации от кого-то, кого они знают. Они просто слишком заняты. Надо просто попытаться не делать это лично. («Пожалуйста», — ответил самый подозрительный из нас.)

Конечно, акции Yahoo! понизились в цене. Но не так же, как у большинства других компаний в их отрасли. Yahoo! — одна из любимцев интернет-индустрии. А также — любимцы публики, так как Yahoo! продолжает превышать все прогнозы и повышать доходы с рекламы, что было проблематично для многих других порталов и сетевых компаний. Вот почему цены на акции понизились меньше чем на 50%. У некоторых из их конкурентов второго эшелона цены упали больше чем на 90%. Некоторые объединились (например, Lycos и Terra Networks). А некоторые вернулись к истокам и опять стали поисковыми системами (как AltaVista).

Понимая осторожность компании в некоторых стратегических вопросах, справедливости ради надо отметить, что благодаря духу равноправия, царящему в Интернете, **Yahoo! вполне доступна**. Просто зайдя на Yahoo.com, вы словно открываете для себя дверь в компанию. Эта дверь открыта для пользователей, инвесторов и даже для исследователей. Например, если вы собираетесь вложить средства в компанию, вы можете, несколько раз щелкнув по кнопке мыши, попасть на информационную страницу ком-

пании, а оттуда — на страницу «Отношения с инвесторами», где вы найдете ежегодные отчеты начиная с 1996 года. Также там есть данные Комиссии по ценным бумагам по всем акционерным компаниям, рубрика FAQ, отвечающая на такие острые вопросы, как «Зачем компания приобрела GeoCities и Broadcast.com», и даже дающая объяснение основной причины покупки eGroups. Как сказал Майкл Кляйн, президент и исполнительный директор eGroups, «коллективный e-mail — одна из наиболее быстро растущих интернет-категорий, затрагивающая интересы практически всех обладателей электронного адреса. Приобретение нашей компании Yahoo! способствует выполнению нашей миссии — предоставить пользователям крупнейшую, удобнейшую и наиболее универсальную платформу коллективной электронной связи».

Также имеются ссылки на дополнительные данные Комиссии по ценным бумагам, пресс-релизы и личные электронные адреса для контакта с представителями компании, которые ответят всем желающим получить дополнительную информацию (мы этого не гарантируем).

## **ЖИЗНЬ В СТЕКЛЯННОМ ДОМЕ**

Еще одно наблюдение: природа Интернета с ее механизмами слежения, картами сайтов и реакцией на запрос в реальном времени позволяет заглянуть внутрь Yahoo! так, как если бы компания находилась внутри стеклянного дома. **Для пользователя все прозрачно.** Сайт полностью доступен и представляет собой паутину ссылок, тем и подключений со всего

мира. И это все изменяется, развивается и мутирует с огромной скоростью. Более того, одновременно с вами ту же диораму изучают миллионы других глаз. Вот еще одна причина бояться призрачных конкурентов – стратегия компании слишком прозрачна для их натренированных, немигающих глаз.

### **ПРОДУМЫВАЙТЕ ВСЕ ПУБЛИЧНЫЕ ЗАЯВЛЕНИЯ**

Говорят, что Кугл заявлял о том, что компания всегда четко сортировала информацию при общении с прессой, акционерами и аналитиками о том, как осуществляется руководство Yahoo!. Они не хотели бы выглядеть слишком великими и могущественными или излишне самоуверенными. Более того, они не хотели бы оказаться на виду и уж конечно не желали бы раскрывать карты конкурентам. Однако в «Чемпионах Силиконовой долины» он признается, что всегда хотел, чтобы Yahoo! стала «очень большой мультимедийной компанией».

13 июля 2000 года на веб-странице *Interactive Investor* компании Ziff Davis было объявлено (почти что в примечаниях к своему неизменно впечатляющему квартальному отчету о доходах за 2000 год), что Гарри Валенцуэлла уходит с поста исполнительного директора и его заменит Сьюзан Деккер, бывшая заведующая отделом исследований и разработок в Donaldson, Lufkin & Jenrette. Корреспондент Ziff Davis заметил, что, возможно, Валенцуэлла уходит в отставку из-за «утомленности постоянным занижением потенциала

Yahoo!. В предыдущем квартале он заявлял, что необычайно высокая скорость роста компании „невыносима“» (*ZD Interactive Investor*, 13 июля 2000 года).

## КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ СТРАХ

Итак, как справиться со страхом?

Сначала *распознай его*. Если не можешь распознать, создай его. И используй для достижения положительных результатов. Пример: Энди Гроув — мастер создавать страх для побуждения людей к действию, сказал Авраам Миллер, вице-президент Intel по деловому развитию, за «круглым столом» Fast Company в Теллуриде, штат Колорадо. Почему?

«Если вы честны перед самим собой, вы просто обязаны бояться. Главная разница здесь между личным страхом и корпоративным страхом. В нашей компании мы не хотим, чтобы люди боялись на личном уровне. Важно, чтобы люди знали, что они не одиноки. Но на корпоративном уровне мы напуганы до смерти. Страх — одна из наших главных мотиваций. Кстати, Энди Гроув — мастер создавать страх, когда мы становимся самодовольными. Если будет нужно, мы сами создадим себе врагов; однако мир и без того страшное место, так что для страха много настоящих причин».

Другой страх, который Yahoo! распознала, изучила и с которым успешно справилась, страх, заставивший руководство компании ругаться про себя, — страх болезни под названием «язык без костей». Страх того,

что кто-то проговорится на Уолл-Стрит или, хуже того, выдаст конкурентам стратегию. Любой неверный шаг может вызвать панику на Уолл-Стрит или преждевременно введет в курс дел какого-нибудь хищного конкурента.

Поэтому Yahoo! наняла Карен Андерсен, чей многолетний опыт работы в средствах массовой информации позволяет ей общаться с прессой, составлять великолепные речи для корпоративных менеджеров или даже при необходимости братья за руководство.

### ПОСТИГАЙ НЕПОСТИЖИМОЕ

Фирмы разбиваются вдребезги, пытаясь отреагировать на быстрые перемены, а между тем в беду они попадают, только если ведут себя определенным образом. Как говорит Билл Костелло, президент компании Thinkorporated и автор книги *«Куриные мозги: добейся того, что хочешь, при помощи ума»*, «успешные фирмы стремятся применять идеи, которые помогли им добиться успеха. Но в постоянно меняющемся мире идеи часто устаревают за одну ночь. **То, что работало в прошлом, не обязательно будет работать в будущем**». Чтобы не отстать, вы должны «постоянно генерировать новые идеи, иначе вы просто утонете». Это справедливо и для General Motors, и для Билла Гейтса, который, возможно, самый преуспевающий бизнесмен на планете (по крайней мере, на данный момент). **Хотя Гейтс — самый богатый и преуспевающий бизнесмен, он не смог предугадать появление Интернета.** Сейчас он изо всех сил пытается догнать остальных. Сайт Microsoft.net появился только

в 2000 году. Если даже Билл Гейтс пропустил изменения, то вы и подавно можете их пропустить.

Сейчас Гейтса очень беспокоит будущее Microsoft. И он отошел от повседневных дел, чтобы сосредоточиться на стратегии. В своем недавнем интервью *U. S. News & World Report* он сказал: «Вытеснят ли нас с рынка завтра? Нет. Если говорить о ближайшем будущем, Microsoft — невероятно сильная компания. Но если взять ближайшие два-три года, то я не думаю, что кто-нибудь может с уверенностью заявить, что какая-то технологическая компания прочно держится на рынке. Ни Intel, ни Microsoft, ни Compaq, ни Dell, ни любой другой из сегодняшних лидеров» (*The Futurist*, 1 мая 1999 года).

## **КАК РЕАГИРОВАТЬ НА КОНКУРЕНЦИЮ**

Ну хорошо, ваши конкуренты реальны, и вы боитесь, что они могут атаковать. Вы боитесь, что ваши сотрудники от вас разбегутся. Что вы можете с этим поделать? Вот несколько предложений.

### **А. Вы маленькие. Они большие. Какое оружие вы можете использовать против крупных конкурентов?**

- *Будьте независимы.* Пользуйтесь свободой принимать ответственные решения, не сдавая их на проверку. Независимость и широкие полномочия имеют огромный психологический вес для «электронного поколения».

- *Будьте гибким.* Сломайте общепринятые рамки рабочего дня. Если Бетти – «сова», пускай ее рабочий день начинается в 11 утра, а кончается в 7 вечера. Если Джо встает с петухами, пускай он работает с 7 до 15. Если люди сами назначают себе часы работы, они работают лучше и дольше и чувствуют себя счастливее на протяжении дня. Будьте лояльны к эксцентричным поступкам: например, приход на работу с домашними животными. Вот пример: недавний опрос более 6000 рабочих и служащих организацией Roper Strarch Research показал, что, «хотя хорошая зарплата важный фактор на сегодняшнем жестком рынке труда, главное – это гибкость, гибкость и еще раз гибкость. Работодатели должны понять, что сотрудники хотят регулировать конкурентоспособность фирм самостоятельно». Также «было обнаружено, что 51% сотрудников предпочли бы остаться на теперешнем месте работы, если бы им был предоставлен гибкий рабочий график. Также 61% скорее предпочли бы начальника, который относится с пониманием к необходимости уйти с рабочего места по личным причинам, чем того, кто помогал бы их профессиональному росту. И что самое удивительное, 51% опрошенных предпочитают работу с гибким графиком работе с возможностью карьерного роста» (*Roper Strarch Worldwide, 2000*). Одна сообразительная компания недавно наняла персонал для выполнения домашних дел, на которые у сотрудников компании не хватало времени, – для походов в химчистку, прачечную и на почту.
- *Увеличьте скорость принятия решений.* В больших компаниях, где существуют традиции общих совещаний

и коллективного руководства, на принятие решений могут уходить недели и месяцы, и иногда создается впечатление, что единственная цель этих мероприятий – лишний раз подумать. Скотт МакНили, исполнительный директор Sun Microsystems, выразил это так: «Один из главных недостатков руководителей – излишне долгое обдумывание вопросов. Лучшее решение – это правильное решение. Если потом пришло решение еще лучше, то оно – неправильное. Худшее решение – отсутствие решения» (*Entrepreneur*, август 2000 года)

- *Подумайте о том, какую атмосферу вы создаете для людей.* Конечно, талантливых людей мало, а количество рабочих мест в индустрии высоких технологий растет, поэтому текучесть кадров неизбежна. И кто-нибудь из сотрудников вашей компании обязательно будет принесен в жертву конкурентной борьбе. Поэтому внимательно следите за тем, чтобы ваши лучшие сотрудники были счастливы. Дело не только в деньгах, возможности долевого участия или других стимулах. Все это не удержит людей, если больше вам предложить нечего. Особенно если фонды компании в катастрофическом состоянии, как было во многих интернет-компаниях в 2000 году. (Заметьте – в *больших* компаниях. Возможно, самое время передумать и позвать обратно талантливого сотрудника, предложив ему акции компании.) Руководители должны постоянно думать о том, как улучшить рабочую атмосферу и воодушевить сотрудников. Двадцать пять лет назад мой приятель, специалист по франчайзингу в рекрутинговом агентстве, весьма преуспевал, а

я только сводил концы с концами. Мы жили по соседству. Я заходил к нему и беседовал о причинах его успеха. Тэд был бухгалтером. Поэтому я решил, что он просто лучше меня разбирается в вопросах финансов и бухгалтерии. Оказывается, он нанял лучших людей, которые продвигали и продавали услуги агентства. А он бегал им за кофе и за обедом. Он сказал мне: «Тони, я делаю что могу для этих чудесных людей, потому что на них стоит мой бизнес. Я сделаю все, что в моих силах, чтобы облегчить их работу. Если я выскочу на улицу и по дороге прихвачу для них кофе с пирожным, чтобы скрасить их сидение за столами, то я с пользой проведу время. Я здесь для того, чтобы у них было все необходимое». (P. S. Тэд продолжал в том же духе и стал лидером франчайзингового бизнеса в нью-йоркском метро, а я закрыл свою фирму год спустя.) Это теперь называют «прислуживающий стиль руководства». Он используется для того, чтобы добиться безукоризненных результатов от людей, при других обстоятельствах не поднявшихся бы выше среднего уровня. Первым руководителем такого типа был Иисус Христос, согласно двум новым книгам на данную тему – «Руководство через Библию» Кена Блэнчарда, Билла Хайбелса и Филадельфийца (William Morrow & Co., 1999) и «Иисус и успех» Чарльза У. Морриса (Broadman & Holman Publishers, 2000).

- *Практикуйте всеобщее участие в производственном процессе.* Многие люди, в особенности молодые, хотят иметь большой авторитет и полнее участвовать

во всем, и их не устраивает, что процесс продвижения товара или услуги происходит без них. Итак, если ваш самый талантливый сотрудник — взломщик компьютерных программ, то постарайтесь представить, как он сможет проявить себя в другой области — в маркетинге или рекламе. Он, кстати, мог бы узнать о том, что в вашем товаре покупатели ценят больше всего и что поможет в продвижении товара к покупателю.

**Б. Они маленькие, вы — большая,  
стабильная компания с известной торговой маркой.  
Какое оружие вы можете использовать  
против новичков и маленьких компаний?**

Передовые крупные компании уже научились подражать маленьким. Они создают небольшие автономные отделения. В них лучшие сотрудники, независимо от возраста и служебного положения, имеют больше возможности заработать капитал. А в головном отделении отсутствие этих людей компенсируется повышением производительности. Также такие компании стараются, чтобы молодые сотрудники не теряли связи с крупным отделением и имели доступ к руководству — это все заставляет их чувствовать себя частью компании.

Большая компания может извлечь пользу из своего размера. Например, у них больше денег, поэтому они могут себе позволить дать 35-летнему сотруднику более высокую и высокооплачиваемую должность, чем небольшая компания. У крупных компаний также больше вакансий. Больше вакансий — значит, боль-

ше начальников. Поэтому в крупных компаниях больше возможностей для обучения (*Fast Company*, август 1998 года).

### ПОЧЕМУ У НОВИЧКОВ ЕСТЬ ПРЕИМУЩЕСТВА

Не будет преувеличением сказать, что **крупные компании в интернет-мире проигрывают**. Новые компании появляются каждый день. Единственное, чем крупная компания может привлечь и удержать талантливых сотрудников, не будучи уничтоженной конкурентами, — образом мышления и действий, позаимствованным у небольших компаний. Для некоторых это может быть слишком поздно, однако для тех, кто ориентируется в ситуации, мы предлагаем обзор небольших и крупных компаний и перечень тактических преимуществ первых от Сета Година, автора журнала *Fast Company* и основателя Yoodyne (приобретенной Yahoo! в 1998 году).

- *Ассортимент*. Он всегда был преимуществом крупных компаний. Преимущество исчезло, когда товары стали продаваться он-лайн. Теперь в Сети можно найти полный ассортимент товаров в любое время. Так было нейтрализовано такое явление, как суперунивермаг, имевшее наивысшие доходы среди предприятий розничной торговли.
- *Капитал*. Средства для финансирования компаний раньше могли добыть только те, кто входил в некое подобие клуба, в котором все друг друга знают, а цена за вход напоминает номер телефона.

С появлением Интернета дверь на этом входе была снесена. В то же время объем спекулятивного капитала возрос до беспрецедентного уровня, а объем капитала, необходимого для финансирования интернет-бизнеса, упал.

- *Признанность торговой марки.* Была основным преимуществом — до Интернета. «Больше этого нет. По какой-то причине (я даже не делаю вид, что понимаю по какой) пользователи Сети не питают склонности к старым торговым маркам». Например, «компания Time Warner выбросила в Сеть все журналы, которыми владела, и все равно система Pathfinder не привлекла огромного количества пользователей. Yahoo! каждый день обгоняет CNN.com по количеству посещений, хотя CNN постоянно, буквально круглые сутки, рекламирует свой сайт на самом крупном канале теленовостей».
- *Отношение клиентов.* Лидеры индустрии всегда могли рассчитывать на постоянных клиентов так же, как магазин может рассчитывать на людей, живущих по соседству. Приходится с грустью признать, что покупатель изменился и нельзя быть в точности уверенным в его приходе. Они с готовностью бросят вас ради «более дешевых, быстрых и вежливых он-лайн-услуг». Справедливо это и для клиента в сделках типа business-to-business.
- *Сотрудники.* Работники могут достичь большего успеха в маленьких компаниях по двум причинам. Первая — возможность долевого участия. Крупные компании не могут предложить того, что предлага-

ют небольшие. Поэтому крупные компании занимаются такими вещами, как распределение фондов и отслеживание акций для повышения дохода. В результате затраты на удержание персонала в крупных компаниях стремительно растут. (Дополнение: а реакцией, скорее всего, будет попытка вернуться к прежним ценам путем урезания цен. Это даст кратковременное улучшение, но в конечном счете компания понесет убытки.) Вторая причина – то, что США – страна свободного волеизъявления, и то, что благодаря развитию технологии все больше и больше граждан может работать из дома на дешевом компьютере с подключением к Интернету, голосовой почтой и копицентром неподалеку. Большие компании больше не контролируют наиболее талантливых людей. Такие люди просто хотят хорошо делать свою работу и просто увольняются по окончании проекта.

**ПОДСКАЗКА ДЛЯ ВЫЖИВАНИЯ:  
ВЕДИТЕ СЕБЯ  
КАК МАЛЕНЬКАЯ ФИРМА**

Если все вышесказанное помогает вам миновать стадию паранойи и приводит напрямую к мерцательной аритмии, пусть вас успокоят заключительные слова Гюдина:

«Даже если вы работаете на крупную компанию, еще может быть не поздно начать действовать как небольшая компания. У вас еще есть время осознать, что деньги, которые вы пересчитываете, исчезают, –

и приложить все усилия, чтобы отойти от дел. А если вы работаете на крупную компанию, которая к вам не прислушивается, пора уходить. Поторопитесь! Выведите вашего бывшего работодателя из бизнеса, пока этого не сделал кто-нибудь другой».

## **ВЗГЛЯД НА БУДУЩЕЕ ИНТЕРНЕТА**

Если Интернет и научил нас чему-то, то только тому, что будущее непредсказуемо.

По мере превращения Интернета в систему массового рынка все интенсивнее растет конкуренция. Джерри Янг говорит: «Интернет заставляет вас постоянно меняться». В такой напряженной деловой атмосфере бизнес-планы устаревают с ужасающей быстротой. Думайте по-крупному, двигайтесь быстрее. Когда писалась эта книга, появление мобильного доступа в Сеть и карманных интернет-устройств заставило интернет-компании, такие как Yahoo!, пересмотреть некоторые особенности своих услуг и найти новые способы удержать их на рынке.

Сета Година однажды попросили запланировать на ближайшие три месяца интервью с большой компанией, в котором обсудить ближайшее будущее Сети. **Пока большие компании усиленно создают разные комитеты, собирают и обрабатывают данные, чтобы принять какие-то решения, вы можете экспериментировать, пробовать вводить новшества, бросать то, что уже не актуально, и основывать новые фирмы.**

Прежде чем взглянуть на будущее, стоит отметить несколько недавних фактов, говорящих о том, как радикально изменился традиционный бизнес. В начале XX века на деловой арене начали доминировать автомобильные и нефтяные компании. К 1993 году GE обогнала Exxon и стала самой дорогой компанией в мире. Товары массового потребления опережали промышленную продукцию на рынке. В 1998 году Microsoft обогнал GE в цене. То есть компьютеры вытеснили товары массового потребления. В 2000 году самой дорогой компанией стала Cisco. Интернет вытеснил компьютеры. В XX веке тенденция, доминировавшая на рынке около 70 лет, сменилась тенденцией, доминировавшей 7 лет, а затем появилась новая тенденция, продержавшаяся пока 2 года.

**ПОЧЕМУ БОЛЬШИЕ КОМПАНИИ  
ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПАРАНОИКАМИ,  
А ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ —  
ЧЕСТНЫМИ?**

- *Страх неудачи.* В больших компаниях принято избегать рискованных шагов. «Если большие мальчики в ABC, CBS или NBC сделают большую ошибку, все это заметят. Вот что надо понять вам, крупным фирмам: ПАРНИ, КОТОРЫЕ ОХОТЯТСЯ ЗА ВАМИ, ПРОСТО САМОУБИЙЦЫ, и даже не представляют, кого они могут утянуть за собой».
- *Мелкие покупатели для вас — большая добыча.* «Клиенты, которым не уделили время ни Cisco Systems, ни AT&T, ни McKinsey & Co., для вас — выигршная партия. Фокусируясь на маленьких фирмах

и малых возможностях — а и те и другие очень быстро растут, — вы сможете проскочить вперед между большими конкурентами».

- *Вы — президент компании.* Вы должны больше времени уделять клиентам и ценить их выше, чем это делают большие компании.
- *Ускорение исследований и разработок.* «Интернет движется слишком быстро, и совещания и исследования, на которых настаивают большие компании, за ним не поспевают. Вы будете быстро думать и действовать, а они все будут размышлять о том, кому уделить несколько минут их драгоценного времени».
- *Клиенты любят обездоленных.* «Клиенты знают, что вы будете стараться немного сильнее, работать немного дольше и ценить их немного больше. К вам будут лучше относиться, и никто не захочет иметь дело с большой самодовольной компанией, если есть такая альтернатива».
- *Низкие накладные расходы.* Большие компании просто не могут жить с малыми накладными расходами или вообще без них.
- *Принятие решений.* Ну что можно здесь сказать? Большие компании каждый день теряют людей, которые будто в яму проваливаются. И тут-то расцветают пышным цветом небольшие фирмы с их утонченными внутренними процессами.
- *Время.* Так как вы — маленькая фирма, вы должны рассчитывать свое время исходя из наиболее важных вещей — ведь вас не будут отвлекать совещания и заседания, проводимые в больших компаниях для оптимизации процесса принятия решений, и поэтому у вас дела пойдут быстрее.

### Что дальше?

Вообще-то на эту тему даже специалисты не высказываются определенно. И понятно почему.

Однако ясно одно: завтра все будет по-другому. А теперь завтра приходит быстрее, чем раньше. **Главная тенденция сегодняшнего дня — это карманные устройства с выходом в Интернет в любое время и в любом месте.** Другая тенденция — слияние и создание «Сети сетей», поставляющей информацию и стратегические знания для всех и каждого, везде и всегда.

Как это будет происходить? Частично — путем создания мощных карманных компьютеров со встроенной памятью и универсальным программотехническим комплексом, позволяющим всем переносным компьютерам или другим подобным устройствам, независимо от марки и назначения, прочно объединяться в единую сеть. А частично — через устройства, которые еще никто не изобрел. Что бы ни появилось и куда бы нас ни завели тенденции и технологии, Yahoo!, похоже, всегда будет в курсе дела.

### БУДУЩЕЕ YAHOO!

Совсем недавно компания пробилась на рынок услуг типа business-to-business. Это произошло в 2000 году. Yahoo! объявила о своих планах в один день с America Online — типичный пример того, как конкуренты идут голова в голову.

Существуют ли для Yahoo! пределы возможного? С точки зрения инвесторов — практически нет. Yahoo!

эволюционировала из иерархического справочника для сетевой поисковой системы в мультимедийную интернет-компанию и на всем протяжении своей истории предлагала что-то новое — сетевые развлечения, e-mail, торговые услуги, сетевую коммерцию и, наконец, услуги business-to-business. Она будет продолжать работать изо всех сил, что бы завтрашний день ей ни принес. Как недавно сказал в интервью *Dallas Morning News* Джефффри Маллет, президент и руководитель административной службы Yahoo!, о будущих инициативах, возникших на почве интеграции с Broadcast.com, **«кто-то сравнил нас с термитами. Вы нас не видите, а потом мы вдруг оказываемся на рынке».**

В данный момент будущее Yahoo! абсолютно безоблачно. Motley Fool, ведущий сайт-инвестор в Интернете, перечислил пять причин того, что Yahoo! — одна из его фаворитов.

- *Взрывной характер роста.* Yahoo! все еще находится в фазе гиперроста, когда прибыль и доходы растут каждый год больше чем на 100%. Рост числа покупателей, измеренный на основе ежедневных средних данных по количеству посещений веб-страниц, однократных посетителей и зарегистрированных пользователей, имеет такой же характер. Рост e-mail, голосовой связи, мультимедиа и мобильных систем только входит в эту фазу. Из основных 50 клиентов 29 — рекламодатели.
- *Доминирующее положение.* Компания продолжает укреплять свои позиции в качестве доминирующего портала Сети. Yahoo! занимает лидирующие позиции как в США, так и за их пределами.

- *Активное движение денежной наличности.* У Yahoo! чрезвычайно низкие капзатраты и исключительно высокая скорость движения денежной наличности. При таких условиях накопления компании будут продолжать быстрый рост.
- *Безупречное претворение в жизнь бизнес-модели.* «Постоянно растущая цена торговой марки Yahoo! и тесные взаимоотношения компании с клиентами могут придать Yahoo! наибольшую в мире опционную ценность». У компании огромные возможности для всемирного распространения. Уже создано 23-е в мире владение Yahoo! – Yahoo! India, где к 2003 году планируется увеличить количество пользователей до 11 миллионов. Yahoo! Japan уже находится на этапе гиперроста. А 40% притока капиталовложений приходит в компанию из иностранных источников. Она продолжает расширение своей мобильной сети и сотрудничает с новыми партнерами – AT&T Wireless, Taiwan Cellular, Siemens, Telecom Italia Mobile, Virgin Mobile и другими. Плюс новые возможности в Yahoo! Messenger, Chat и Clubs. Плюс новые услуги, например Yahoo! Player, он-лайн-провайдер цифровой музыки и фильмов. Плюс новая инициатива в области business-to-business – Corporate Yahoo! – портал корпоративной информации на интерфейсе My Yahoo!, который будет предоставляться корпоративным клиентам за ежегодные взносы. Плюс приобретение eGroups, добавившее 17 миллионов пользователей по всему миру и 8000 групп сообщений. Плюс совместные предприятия с Kmart (bluelight.com) в потребительской сфере и совме-

стный бесплатный интернет-сайт, где размещены ресурсы и услуги для Spiegel. А в качестве глазури на пироге есть еще:

- *Определенность.* Целеустремленное достижение четко определенных целей. (Отрывки из исследования *Motley Fool*, доклада по Yahoo! Зика Эштона, расположенного на [www.fool.com/research](http://www.fool.com/research), 26 июля 2000 года). Как говорит Джерри Янг: у вас всегда есть выбор. По-видимому, пурпурно-золотая армия никогда не зазнается. Энди Гроув может гордиться ими.

А вы еще не в Yahoo!?

Если нет, то, может быть, скоро будете.

Послесловие

## **ИСТОРИЯ ПРОДОЛЖАЕТСЯ...**

Сага о Yahoo!, конечно, на этом не заканчивается. Интернет, в конце концов, только начал свое наступление на мировой рынок. Ведущие компании будут продолжать развиваться параллельно развитию технологий; остальные будут похоронены у дороги — появляются все новые и новые конкуренты.

Авторы этой книги старались держать руку на пульсе Yahoo! как можно дольше и были ограничены только сроками подачи текста в печать. Но, зная динамичную природу компании, о которой мы рассказывали, — не говоря уже о мире интернет-бизнеса в целом, — мы можем поклясться, что уже сейчас, пока печаталась книга, появились новые стратегии и инициативы — даже несмотря на оперативную работу издательства.

Однако мы по-прежнему следим за компанией и ее развитием. Вот почему мы приглашаем вас, наблюдатели за Yahoo!, на наши сайты, где вы найдете последние новости о компании и новшества, придуманные ее сотрудниками. Также мы организовали для вас дискуссионный стол он-лайн, чтобы вы могли внести свои дополнения, вопросы и комментарии по книге, а также изложить ваши собственные мысли о будущем Yahoo! и руководящих принципах, сделавших Yahoo! лидером среди порталов и коммерческих сайтов.

## **ОБ АВТОРАХ**

Энтони Вламис — писатель, журналист и консультант с более чем двадцатилетним опытом менеджмента и издательской деятельности. Он автор книг «Webster' New World Office Professional's desk book» и «Smart Leadership», выпущенных Американской Ассоциацией Менеджмента.

Боб Смит — писатель и журналист с четырнадцатилетним стажем, специализировавшийся на освещении всемирных новостей. Он был первым веб-мастером Американской Ассоциации Менеджмента в Нью-Йорк Сити. Также он занимался кадровыми вопросами в этой организации и продвижением на рынке продукции электронного формата. Основатель McFodden Communication, Смит возглавлял там отделы веб-менеджмента, продаж, маркетинга и производства. Он был главным редактором нескольких интернет-журналов.

**ДЛЯ ОПТОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ**

**ТЕЛ./ФАКС ОТДЕЛА СБЫТА (812) 235-61-37, 235-70-87, 235-67-96**

**E-mail: sales@nprospect.sp.ru, sf@nprospect.sp.ru**

**ОПТОВО-РОЗНИЧНЫЙ МАГАЗИН «Книжный дом „Невский проспект“»**

**С.-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 105, павильон № 37 (ДК им. Крупской)**

**РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ**

<b>Санкт-Петербург</b>	«Диля» (812) 314-0561 «Дом книги» (812) 318-6224
<b>Москва</b>	«Арбалет» (095) 261-93-05, 267-37-58 «Атберг» (095) 973-0810, 973-0086 «Диля» (095) 261-7396 «Интеллект Маркет» (095) 288-3211; 504-0708 Книжный клуб «З.Б.» (095) 261-2490; 267-2969 «Лабиринт» (095) 932-7901, 932-7902, 932-7785, 932-2923 «Мастер-книга» (095) 363-9213; 363-9217 ООО «Кальмарус» (095) 919-9611, 787-5945; gp2r@gpress.ru; kalmarus@gpress.ru Представитель издательства (095) 998-5972 (только опт) «РИПОЛ Классик» (095) 513-5777, 513-5785, 513-5471; infosklad@ripol.ru; www.ripol.ru «Столица-сервис» (095) 375-2118, 375-3673 «Стрела» (095) 755-9166 «Технопрогресс» www.bookspb.narod.ru «Триарс» (095) 157-4395 «Валео-книга» (3432) 420-775; 425-600 «Тайс» (8432) 76-3455 «Орфей-1»: Магазин, ул. Кр. Казаков, 6, (044) 418-8473 Оптовая торговля (044) 464-4945, 464-4970
<b>Екатеринбург</b>	«Топ-Книга» (3832) 36-1026, 36-1027
<b>Казань</b>	ЧП «Остроменский» (8632) 32-1820
<b>Киев</b>	«Эмис» (8632) 328-771
<b>Новосибирск</b>	«Азия» (3472) 50-3900
<b>Ростов-на-Дону</b>	«Мирс» (4212) 22-7124 «Интерсервис» (3512) 21-3374, 21-3453
<b>Уфа</b>	199397, Санкт-Петербург, а/я 196, ЗАО «Грифъ»; тел. (812) 914-8012
<b>Хабаровск</b>	192284, Санкт-Петербург, а/я 300, ЗАО «Ареал»;
<b>Челябинск</b>	тел. (812) 268-9093, 268-2297

**Энтони Вламис  
Боб Смит**

**БИЗНЕС ПУТЬ: УАНОО!.  
СЕКРЕТЫ САМОЙ ПОПУЛЯРНОЙ В МИРЕ  
ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИИ**

Ведущий редактор *А. Е. Гурова*  
Художественный редактор *О. М. Бегак*

Лицензия ИД № 06295 от 16 ноября 2001 г.  
Подписано к печати 22.09.2003. Гарнитура Школьная.  
Формат 60 × 90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Объем 16 печ. л. Печать высокая.  
Тираж 5000 экз. Заказ № 36.92

*Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции  
ОК-005-93, том 2 — 953000*

Издательство «Крылов»  
Адрес для писем: 190068, СПб., а/я 625.  
Тел. (812) 114-68-46, 114-44-70;  
тел./факс отдела сбыта (812) 235-61-37, 235-70-87, 235-67-96  
E-mail: npr@npr.sp.ru, sales@nprospect.sp.ru, sf@nprospect.sp.ru, kv@npr.sp.ru

Отпечатано с диапозитивов  
в ООО «Северо-Западный печатный двор».  
г. Гатчина, ул. Солодухина, 2.