



Резкий рывок вперед Facebook под шум «битвы гигантов» - Amazon, Apple и Google. Юный китайский дракон Huawei и «зеленый» производитель энергии PG&E. Будущее определенно принадлежит умным и быстрым - тем, кто способен мыслить и поступать неординарно и не боится нестандартных решений.

Facebook

350 млн. пользователей во всех странах мира - это только начало.

Сегодня Facebook находится на той стадии, которую в свое время прошли Google, Intel и Microsoft: компания еще достаточно гибкая и мобильная, чтобы формировать свое будущее, но уже достаточно стабильная, чтобы справляться с завихрениями.

Создатель Facebook Марк Цукерберг изучил опыт предшественников. «У больших и у малых **инновационных компаний** есть свои преимущества. Лучше всего золотая середина, и мы ее достигли». Для Цукерберга «золотая середина» означает «мощь».

Facebook властвует над социально-медийным ландшафтом, не видя ни одного серьезного соперника. В 2009 году компания более чем вдвое увеличила клиентскую базу. Несмотря на мрачные экономические прогнозы, юный глава компании сделал то, что делали все выдающиеся руководители компаний Силиконовой долины в трудные времена - направил все ресурсы на развитие. «Для нас 2009-й - это год, когда сайт стал лучше, а число пользователей росло», - говорит Цукерберг.

Сам он - держатель большей части акций компании - являет собой пример руководителя, который, побеждая конкурентов, начинает играть еще азартнее. «В большинстве компаний принято осуждать друг друга за промахи. Я не собираюсь увольняться, если итоги года окажутся плохими. Или итоги пяти лет». Эта установка, как он надеется, поможет ему продержаться и позволит быть свободными даже тем, кто менее защищен. «Мне не надо изображать, что все хорошо, если это не так, - говорит он, кивая невидимым инвесторам. - Многие так зациклены на том, чтобы не сделать ошибки, что боятся рисковать». Цукерберг отлично понимает важность быстрого обновления: компания стала слишком большой для того, чтобы сотрудники могли давать друг другу советы, сидя в одной комнате. Центральным для него является понятие «хакнуть», которое, по убеждению Цукерберга, не сводится к взлому защиты и несанкционированному проникновению: «Это значит не бояться ломать, чтобы сделать лучше». «Это как строительство песочных замков на пляже, - говорит дизайнер Солейо Куэрво о тех бесчисленных переменах, которым подвергается продукт за неделю, месяц или год. - Мы работаем быстро и даем возможность опробовать то, что получилось, реальным пользователям. Все должны действовать». Новые [биз](#)

### нес-идеи

, лучший продукт, больше пользователей - вот цели Цукерберга. Кого Facebook хочет обойти в 2010 году - Google, которым Цукерберг всегда восхищался? Сам он отказывается обсуждать это. «350 млн. пользователей - это хорошо. Но если сравнить с населением планеты - это только начало». Но цели не скроешь. «У нас всегда на примете дракон, которого нужно победить, - говорит один из работников. - В этом году это Google».

Amazon, Apple, Google

Битва трех высокотехнологичных гигантов продолжается! Запасайтесь попкорном.

Доход/акции/приобретения

- Amazon - \$24,1 млрд. (+26%)/+176%/обувной интернет-магазин Zappos (\$1 млрд.)
- Apple - \$36,5 млрд. (+12%)/+146%/музыкальный сервис Lala (\$80 млн.)
- Google - \$23,6 млрд. (+8%)/+106%/компания AdMob, занимающаяся рекламой в Сети и, в частности, в мобильном интернете (\$750 млн.). Купить AdMob также пыталась Apple

## Видео

- Amazon - видеостриминг: в онлайн-магазине предлагается доступ к фильму после покупки диска
- Apple - видеокамера в iPhone 3GS и новом iPod Nano, слухи о подписке на ТВ-программы через iTunes
- Google - YouTube - лидер сетевого видео: более 1 млрд. просмотров в день

## Гаджеты

- Amazon - 2 млн. проданных Kindle -это 60% рынка электронных книг
- Apple - iPod Touch и iPhone 3GS, вызов Kindle и рынку лэптопов - iPad
- Google - gPhone (Nexus One): теплые отзывы, вялые продажи ... пока

## Мобильный интернет

- Amazon - возможность платить через PayPal с мобильного. Приложение для iPhone, позволяющее сравнивать цены и покупать - прорыв в мобильной коммерции
- Apple - доход сетевого магазина App Store (140 тыс. программ) - \$1 млрд. Начало продаж iPhone в Китае
- Google - 86% рынка мобильного поиска, аудитория удвоилась - 25 млн. человек! Новые сервисы - голосовой поиск, Goggles. Покупка AdMob. И, разумеется, создание операционной системы Android

## Музыка

- Amazon - смартфоны Motorola's Droid и Palm's Pixi «заточены» под покупки в

сетевом Amazon MP3 store. Соглашения с Google Music Search и Vevo

- Apple iTunes - продавец музыки № 1 в мире: \$2 млрд. в год. Куплен сервис Lala. Обновлен Genius.

- Google - запуск Music Search. Каждый пятый запрос в Google - о музыке

## Книги

- Amazon - по оценкам в 2010 году получит \$1,6 млрд. от продажи ридеров Kindle и Kindle-версий книг и прессы

- Apple - книг для чтения в iPhone уже скачивают больше, чем игр, а в 2010 году эти продажи удвоятся. iPad - цветной ридер со своим магазином

- Google - контуры глобальной цифровой библиотеки тают на глазах. А конкуренты все активнее...

## Сетевые сервисы

- Amazon - сотни тысяч компаний используют амазоновские IT-сервисы, включая возможность «облачных» вычислений и хранения информации (100 тыс. обращений в секунду, 82 млрд. единиц хранения)

- Apple - покупка Lala подогрела слухи, что iTunes заменят «облаком»

- Google - новый продукт Wave - попытка заменить электронную почту гибридом социальных сетей, текстовых сообщений и фотографий. Браузер Chrome обошел Safari. Разработка ChromeOS - операционной системы для нетбуков.

## Huawei

Компания Huawei Technologies, штаб-квартира которой находится в городе Шэньчжэнь на юге Китая, обогнав в 2009 году концерны Alcatel-Lucent, Nokia и Siemens, вышла на второе место в мире по производству телекоммуникационного оборудования. К традиционно удерживаемым на низком уровне ценам китайцы добавили надежное качество и **новейшие технологии**.

В прошлом году Huawei выиграла много конкурсов на выгодные и престижные контракты. Например, китайцы опередили Ericsson и ту же Nokia, победив в тендере на

создание первой в Норвегии (и одной из первых в мире) сети мобильной связи четвертого поколения (4G). Не говоря уже о демонстрации своей силы на разрастающихся индийском и китайском рынках. В результате подобных сделок китайская компания смогла увеличить свою долю на мировом рынке вдвое (до 20%) и резко повысить в прошлом году продажи с \$17,5 млрд. до \$21,5 млрд.

### First Solar

На протяжении последних 10 лет First Solar готовила прорыв в [альтернативной энергетике](#). Курс был взят на создание солнечных батарей, вырабатываемая которыми энергия могла бы конкурировать по цене с электричеством, получаемым традиционным путем. Испробовав все - от внедрения **новейших технологий** до переноса фабрик за границу, - First Solar пробила важный уровень в \$1 (средняя себестоимость 1 ватта в традиционной энергетике). А к концу 2009 года эту отметку удалось снизить до 85 центов за ватт. Абсолютный рекорд.

### PG&E

Располагая серьезными активами в виде ГЭС, АЭС и работающих на газе станций, калифорнийская энергопроизводящая компания PG&E обеспечивает электричеством 5% населения США. При этом на ее долю приходится 1% суммарных выбросов энергетической отрасли. Озабоченная загрязнением среды энергетическая компания - уже редкость, а PG&E заглядывает все дальше: в этом году она заключила договор о сотрудничестве с Solaren - [инновационным проектом](#) установки солнечных батарей на космические спутники и передачи получаемой энергии на Землю. Авторы идеи уверяют, что к 2016 году проект будет рентабельным.

### Novartis

С тех пор как швейцарский фармакологический гигант Novartis сосредоточился на поисках препаратов, излечивающих редкие заболевания, он одержим жадой открытий. Глава компании Даниэль Васелла объясняет, что интересно третьему в мире

производителю лекарств. Большинство производителей сосредоточились на распространенных болезнях. Novartis - на редких. В чем состоит ваша стратегия? Если вообще не думать о прибыли, доле рынка и росте, ничего не получится. Но когда у нас появляется шанс улучшить жизнь пациентов, которым прежде не удавалось помочь, мы начинаем работу независимо от размеров рынка. Выявляем механизмы болезни и применяем лекарство. Если результат положительный, намечаем новые цели - болезни, которые имеют похожие молекулярные механизмы.

## Walmart

Крупнейшая в мире торговая сеть сделала решительный шаг к новой системе работы, гарантирующей экологичность любого продаваемого товара.

«Мы так быстро перешли на новые рельсы потому, что давно уже занимались экологическими проектами», - говорит ответственный по вопросам экологии в Walmart Мэтт Кистлер. С учетом 2 млн. сотрудников, 100 тыс. компаний-поставщиков и смежников и сотрудничества с неправительственными организациями, учеными и представителями бизнеса во всех уголках Земли Walmart сразу стал самой большой «зеленой» торговой сетью в мире.

## HP

Hewlett-Packard под руководством Марка Хёрда продолжает впечатляющее превращение из принтерного гиганта в крупнейшую в мире *технологическую* компанию с годовым оборотом \$130 млрд. В 2009 году HP обошла по количеству проданных компьютеров Dell, попутно показав линию элегантных компьютеров TouchSmart с сенсорными дисплеями. А покупка за \$2,7 млрд. компании 3Com сигнализирует, что HP готова сразиться с одним из лидеров компьютерного бизнеса – Cisco.

## Hulu и Netflix

Видеохостинг Hulu и видеопрокат Netflix по-прежнему грозят взорвать привычную

структуру индустрии развлечений в Америке. Они успешно отвечают запросам тех пользователей, которые хотят получать новые фильмы и музыку оперативно и с доставкой на дом. Hulu (среди учредителей которой телекомпания NBC и Fox) и Netflix начинали по-разному: бесплатное потоковое интернет-телевидение и платная рассылка DVD по почте. Но теперь интрига их бизнеса становится все более похожей - эти новички все плотнее наступают на пятки Голливуду.

### Nike

Некогда считавшаяся образцом корпоративной автократии, Nike приняла принципы свободного распространения информации. Сейчас одна из крупнейших в мире компаний, производящая спортивную одежду и обувь, открыта для сотрудничества практически со всеми. В 2009 году Nike занималась превращениями: компания превращала своих лучших покупателей в дизайнеров и персональных консультантов по фитнесу, а свою интеллектуальную собственность, данные исследований - в безвозмездно распространяемую информацию, которая должна помочь решению самых разных проблем человечества.

### Intel

Создавая SCC-компьютер на 48-ядерном чипе, архитектура которого оптимизирована на основании принципов, используемых в «облачных» вычислениях, Intel меняет взаимодействие человека с «персоналкой». «Это как концепт-кар, - говорит Шон Коль из Intel. - Мы прикинули, чего сами хотели бы от микропроцессора через пять лет, и решили создать это сегодня». Рекордные мощности SCC могут резко уменьшить число машин, необходимых для «облачных» вычислений. Шон Коль считает, что возможны и более фантастические прорывы: компьютер будет «понимать» настроение человека. Или считывать электромагнитную активность мозга: Вы произносите какие-то слова в уме - и они появляются на мониторе.

### Spotify

После краха CD-индустрии это лучик надежды для музыкального бизнеса. Spotify вобрал в себя все лучшее, что есть в сетевых сервисах.

В этом году планируется выход Spotify на американский рынок. Покупку компанией Apple музыкального сервиса Lala можно рассматривать как занятие рубежа обороны. 6 млн. треков, удобный интерфейс Spotify и возможность обмениваться плей-листами уже доступны пользователям в Финляндии, Франции, Норвегии, Швеции, Испании и Великобритании. В Сети музыку слушают бесплатно, за \$14 в месяц можно кэшировать в памяти компьютера до 3333 песен и слушать их в смартфоне. «Никто не хочет тратить время на долгие загрузки и поиски мелодии в Интернете», - говорит глава Spotify Дэниел Эк. Собственно, на этом и построен Spotify.

## BYD

Китайский автопроизводитель BYD опередил GM, Toyota и Nissan в создании первого заряжаемого от сети гибридного автомобиля. А в этом году BYD планирует начать в США продажу полноразмерных электромобилей E6, хотя дилеров в Штатах китайцы еще не нашли. Главное преимущество E6 - уникальные батареи, которые не только на 50% дешевле стандартных литий-ионных, но и долговечнее и эффективнее их. Разработанные BYD батареи впечатляют характеристиками: 2000 циклов зарядки при пробеге 300 км на одной зарядке. Кроме того, электролит, используемый в этих батареях, не токсичен, что продемонстрировал в прошлом году генеральный директор BYD Ванг Чуанфу, выпив его на глазах журналистов.

## Cisco Systems

9 ноября 2009 года компания Cisco Systems представила 61 *новую компьютерную технологию*. Все они нацелены на совместную работу в Интернете. По словам руководителя проекта Тони Бейтса, это не только рынок объемом в \$34 млрд., но и «самое захватывающее из всего, над чем мы сейчас работаем. Мир не ограничен стенами офиса». Среди новинок - Show and Share (YouTube для офиса), Collaboration in Motion (онлайн-конференции WebEx с помощью iPhone).

А в 2011 году выйдет Cisco Enterprise Collaboration Platform - сервис, который объединит услуги WebEx с возможностями Facebook или Twitter: сотрудники в разных странах смогут обсуждать вопросы в чате, вместе просматривать видеоматериалы, работать с

вики-страницами и лентой новостей. Сеть - идеальное место для **ИННОВАЦИЙ**, решили в Cisco - и бросили вызов Apple, Google и Microsoft.

## IBM

С точки зрения людей из IBM, система водоснабжения серьезно больна и срочно нуждается в их информации. Вот уже два года *технологический* гигант предоставляет ценные сведения государственным и местным властям, коммунальным службам и компаниям-производителям. «Мы не способны сотворить воду там, где ее нет, - говорит Шарон Нуньес, глава программы IBM Big Green Innovations. - Но при нехватке воды можем выявить причину проблемы и помочь устранить ее». Перспективы рынка водопользования огромные: по расчетам, к 2015 году он вырастет до \$20 млрд. Вода - один из разделов программы IBM Smart Cities. Властям Сан-Франциско и Вашингтона IBM помогает бороться с потерями воды, 50% которой порой не доходит до потребителей из-за прохудившихся труб. Проверяя тысячи километров водопровода с помощью акустических и иных способов, IBM выявляет утечки, требующие ремонта в первую очередь. Программное обеспечение IBM позволяет также контролировать качество воды в реках и помогать предприятиям, расположенным ниже по течению, корректировать потребление воды. В заливе Голуэй на западе Ирландии IBM собирает информацию о загрязнении окружающей среды, состоянии морских организмов и силе волн, чтобы вовремя предупреждать рыбаков об опасности. И что бы ни говорила Шарон Нуньес, IBM все-таки стремится к тому, чтобы питьевой воды в мире стало больше. На основе *технологии*, разработанной в лаборатории полупроводников, компания готовится создать улучшенный фильтр, который будет очищать воду от примесей мышьяка и удешевит опреснение морской воды - а это серьезная экономическая проблема для ряда развивающихся стран. Похоже, компании с годовым оборотом \$104 млрд. удастся одновременно утолять жажду развития и жажду познания.

## GE

В прошлом году крупнейшая в мире машиностроительная компания General Electric планомерно сокращала промышленные выбросы своих заводов в атмосферу, на 20% увеличив доходы от своих экологически чистых производств. Все ради выполнения экологической программы GE. Сейчас подразделение, выпускающее медицинское оборудование, ищет варианты, как распорядиться \$17 млрд. своих средств. «Никаких компромиссов: повышение качества медицинского обслуживания не должно вести к росту цен, - говорит Майк Барбер, руководитель программы Healthymagination. - Мы

верим, то, что хорошо для людей, хорошо и для бизнеса».

### Disney

Называйте их Фантастической четверкой (миллиардов)! Хотя кинокомпания Walt Disney Pictures уже не раз делала неожиданные и агрессивные ходы в борьбе за лидерство на рынке, неожиданное приобретение диснеевцами за \$4 млрд. компании Marvel Entertainment - вместе с 5000 героев ее комиксов - слегка отдавало безрассудством. От сайта цифровых книг для детей до покупки 30% в видео сервисе Hulu, от нового, критического взгляда на образ Микки-Мауса до подготовки исторического десанта на китайский рынок с проектом шанхайского Диснейленда - гигант индустрии развлечений удивляет новаторскими **бизнес идеями** и своим поистине глобальным размахом.

### Gilt Groupe

Хотите в обеденный перерыв заскочить в модный магазин? Попробуйте Gilt Groupe. Эта сетевая компания, договаривающаяся с известными брендами и устраивающая однодневные распродажи той или иной марки одежды, превратила покупки в интернете в удовольствие. В 2009-м объемы продаж Gilt выросли в 6 раз, ожидаемая прибыль в этом году - \$500 млн.

### Indian Premier League (IPL)

Киноактер Робин Уильямс однажды назвал крикет «бейсболом на успокоительных таблетках». Однако миллионы людей в Азии, Австралии и на юге Африки обожают эту медлительную, ведущуюся по сложным правилам игру. Лалит Модии, вице-президент недавно созданной лиги IPL, которая проводит чемпионаты Индии по крикету, никогда не был согласен с тем, что этому виду спорта недостает коммерческого потенциала. Три года назад Модии и один из руководителей известной в спортивном мире компании IMG Эндрю Уайлдблад взяли за дело. Они сделали ставку на вариант крикета, который носит название Twenty 20. Это более динамичная игра: здесь матч не растягивается на пару дней, а укладывается в подходящие для телетрансляции три часа. Модии и Уайлдблад создали управляющую структуру по образцу успешных спортивных лиг. Потенциал IPL сразу оценили магнаты Болливуда и представители крупного индийского

### *бизнеса*

После первого же проведенного сезона стали видны контуры новой экономики крикета: ожидаемый доход - около \$2 млрд. в течение 10 лет. Если подробнее, прибыль лиге приносят продажа прав на телетрансляции (\$918 млн.), а также доходы от рекламы (\$108 млн.) и франшизы (\$724 млн.). В прошлом, втором по счету сезоне лига IPL доказала, что уверенно стоит на ногах, продав за \$70 млн права на показ игр в кинотеатрах Индии и приступив к организации международных состязаний по крикету.

### Patients Like Me

Дэвид Ноулз, 59-летний управляющий, набрел на сервис PatientsLikeMe, разыскивая в Интернете данные о новых методах лечения рассеянного склероза. Ноулз, уже 10 лет находящийся под наблюдением врачей, был заинтригован: «Такой информации нет нигде. Кликнув на название симптома, Вы читаете записи 850 человек, которые лечатся от него». Лечащий врач рекомендовал Ноулзу препарат Tysabri, но предупредил о его возможных побочных эффектах - тревожности, утомляемости. На PatientsLikeMe Ноулз нашел сотни откликов об этом лекарстве. Прочитав их, он решил, что риски превосходят возможный эффект, и отправился к врачу со списком других препаратов - обсудить возможность их назначения. «Я тоже отвечаю за свое состояние, - говорит Ноулз. - Конечно, я слушаю своего врача, но теперь мы с ним в одной команде».

### Grey New York

Когда Тор Майрен, креативный директор рекламного агентства Grey New York, решил переселить 120 своих подчиненных из их уютных кабинетов в общие залы со скучными офисными выгородками в духе 1970-х, он не стал проводить бесед о культурном преимуществе открытых офисов. Он просто выпустил приказ. Еще и снял пародийный ролик на песню Шиннед О'Коннор, в котором пелось «Nothing Compares to Two», причем Two обозначало этаж, на который все должны перетаскивать свое офисное имущество. Спустя два года Майрен превратил Grey New York в эффективную мультимедийную команду. К ней можно относиться по-разному, но бесцветной ее не назовет никто. В 2009 году, когда расходы на рекламу в США упали на 11%, операционная прибыль агентства Grey New York выросла на 44%. Одним из эффективных решений Майрена было создание собственного производственного подразделения. Теперь рекламные

ролики можно снимать, не выходя из здания на Мэдисон авеню - быстро и дешево. Такая оперативность помогает понять невероятные результаты агентства: в 2009 году оно выиграло 17 из 19 крупных конкурсов на проведение рекламных кампаний и получило таких завидных клиентов, как BMW, компания прямого телевидения DirectTV, производитель самой популярной водки Ketel One и Национальная футбольная лига США. Образы, придуманные Grey New York, знают десятки миллионов телезрителей и пользователей Интернета в США: это и E-Trade babies - очаровательные младенцы, сиплыми голосами трейдеров рассказывающие о торговле на бирже через Интернет, и черно-белые «любительские» фотоэссе в YouTube, превратившие роман о подростках «Тринадцать причин» в мировой бестселлер. «Мы должны идти в ногу с культурой, - говорит Майрен. - Если новости выходят в режиме реального времени, значит, мы должны работать так, чтобы успевать за ними».

### BMW Group Designworks USA

Собственно, почему принтер должен выглядеть хуже, чем стильный спортивный родстер BMW Z4? Именно так рассуждают дизайнеры BMW Group DesignworksUSA. И от слов переходят к делу. «Приглядитесь к большинству современных автомашин, и скоро Вам начнет казаться, что все они сошли с одного конвейера, - говорит президент бюро Лоренц Шаффер. - С другими товарами дело обстоит так же. Наш подход - создавать что то новое, непохожее».

Бюро сотрудничает с самыми разными компаниями - от Starbucks до HP, и на всех работах - от кофеварок до компьютеров - стоит печать стиля BMW Group DesignworksUSA.

### Synthetic Genomics

Микробы, производящие топливо? Звучит, как цитата из фантастического романа, а не как решение проблемы иссякающих запасов нефти. Однако летом 2009 года компания Synthetic Genomics, основанная микробиологом и бизнесменом Крейгом Вентером, и топливный гигант Exxon Mobil объявили о начале совместного проекта. Бюджет \$600 млн. Цель - создать штаммы суперводорослей, способные вырабатывать огромные объемы биотоплива. Руководство Exxon уверено, что Вентер, преуспевший в расшифровке генома человека, окажется на высоте и в том, что касается альтернативной энергетики. Конечно, коммерческого производства топлива из

водорослей придется ждать еще много лет. Но поводы для оптимизма есть. Даже обычные водоросли могут дать в 10 раз больше топлива с единицы площади, чем обычные биотопливные культуры, например кукуруза. Как только Вентер добавит в наследственный механизм водоросли гены, оптимизирующие выработку нефти микробами, можно будет получать топливо из возобновляемых источников дешевле 50 центов за литр.

### FiLife

Запущенный повторно интернет-ресурс FiLife поднялся на четвертое место среди компаний, занятых индивидуальным финансовым консультированием. «Все начинается с вопросов», - уверен президент FiLife Эзра Кухарж. А продолжается 3 млн. уникальных посетителей в месяц. И каждый может через Twitter задать вопрос о финансах, с помощью специальной «голосовалки» опросить своих друзей в Facebook или получить бесплатный совет финансового консультанта (с одной оговоркой: консультанты FiLife не имеют права давать прямые рекомендации по инвестированию). FiLife хочет ни больше, ни меньше - изменить отношение американцев к деньгам. «Десять лет назад было не принято обсуждать вслух проблемы со здоровьем, - говорит Эзра Кухарж. - Тему денег ожидают такие же перемены».

### Frito-Lay

В 2009 году гигант американского пищевого сектора, производитель популярных в США чипсов превратил две трети своих фабрик в полностью безотходные.

Остальные предприятия Frito-Lay ждет та же участь до конца 2011 года. Эту компанию трудно упрекнуть в том, что ее фабрики загрязняют почву, воду или воздух.

### Alibaba

«Сезам, откройся!» Со времен «Тысячи и одной ночи» эти слова ведут к богатству. Интернет-компания Alibaba, основанная в 1999 году китайским преподавателем Джеком

Ма, ныне известным на весь мир миллиардером из Гонконга, продолжает бить все рекорды. Согласно отчету компании, покупки через ее торговое подразделение Taobao делают 145 млн. человек - это 43% китайских пользователей Интернета. Alibaba позволяет пользователям «прогуливаться» по огромному виртуальному торговому центру, где представлены онлайн-витрины разных компаний - от Procter & Gamble, Lenovo и Uniqlo до маленьких китайских фабрик. С помощью мобильного телефона можно сравнивать цены сети Taobao с магазинными. Создав систему онлайн-платежей Alipay, Джек Ма пошел в атаку на систему PayPal. В 2009 году число пользователей Alipay в Китае превысило 200 млн. человек - больше, чем у PayPal во всем мире. На момент подготовки материала господин Ма, по слухам, вел переговоры об оплате через Alipay покупок в Chinese App Store - онлайн-магазине Apple, быстро набирающем обороты в Китае, стране, экономика которой остается третьей в мире.

### Mitre

Мало кто слышал о Mitre, однако эта некоммерческая IT- фирма очень важна. Она консультирует государственные учреждения США и подбирает разработчиков для стоящих перед ними задач - выполняет функции «технологической свахи». Сотрудники Mitre (их 7000, 65% - с учеными степенями от магистра и выше) сейчас помогают Министерству по делам ветеранов разработать стандарты ведения электронной медицинской документации, а Министерству национальной безопасности - создать *технологии* оперативного дактилоскопирования. «Мы сами ничего не производим, - говорит директор Mitre Стивен Хаффман. - Наша цель - найти *технологии* и сделать их доступными для тех, кому они требуются».

### HTC

Еще недавно марка HTC была мало известна. Сейчас тайваньский производитель мобильных устройств в центре внимания. Президент HTC Чер Ван отвечает на вопросы о корпоративном духе компании, основанном на библейских ценностях. HTC вдруг стала крупным игроком в сфере мобильных технологий. Но Вы ведь давно ими занимаетесь? Тринадцать лет назад, когда была основана HTC, нашей задачей было облегчить людям жизнь, чтобы они не таскали с собой компьютеры. Мы хотели создать мобильное устройство, с помощью которого можно общаться, читать, выходить в Интернет. Мы добились своего, но это лишь начало. Наша задача - сделать смартфон незаменимым для своего владельца. Слоган HTC - «Quietly brilliant» - соединяет совершенство и

скромность. Это и есть Ваша идея? Да, для нас главное - честность. Перед покупателями и между собой. И смирение. Чтобы исправить ошибки, сначала нужно их признать. У Вас есть образец, на который вы ориентируетесь в *бизнесе*? Может быть, на Бога? (Смеется.) Я верю, что Он сотворил этот мир, так что Он, несомненно, новатор. Мы, живущие здесь, должны наблюдать и понимать этот замысел. Вы не раз говорили, что вера определяет Вашу жизнь. Какая цитата из Писания помогает Вам в бизнесе? «Славе предшествует смирение» (Притчи 15:33). Лишних знаний не бывает. Нужно узнавать новое и усердно трудиться на благо ближних, в том числе наших клиентов.

#### Diller Scofidio + Renfro

«Наши здания вырастают из окружающего пространства, заимствуя его ДНК, но придают среде новую форму и социальный смысл», - говорит Чарльз Ренфро из нью-йоркского архитектурного бюро Diller Scofidio+Renfro. Два эффектных проекта - построенный над старой железной дорогой парк Хай-Лайн и зал Элис Талли в Линкольн-центре - не оставили равнодушными даже ценителей. Реконструкция Линкольн-центра позволит прохожим заглянуть за кулисы огромного здания, куда на работу и учебу ежедневно приходят более 10 тыс. человек, и превратит его в театр. Огромный наклонный газон станет крышей ресторана «Гипар» (от «гиперболический параболоид»). «Мы как бы вырезали кусок Центрального парка и передвинули его на три квартала, - поясняет Ренфро. - Вы словно оказываетесь в долине между холмами».

#### Firstborn

С 1997 года эта небольшая нью-йоркская программистская компания (52 сотрудника) вышла на уровень, которому могут позавидовать их более раскрученные коллеги. В прошлом году компания Ford заказала Firstborn сайт своего нового «Мустанга». Ньюйоркцы разработали сложное приложение, которое, обрабатывая слои 3D-модели, представляет собой уникальный «настройщик», позволяющий показать машину в 16 млн. цветов. «Здесь разница как между рубашкой, сшитой на заказ, и рубашкой из магазина готовой одежды», - объясняет первый вице-президент компании Дэн Ласивита. Свои новые программы, например 3D-приложение для создания объемных портретов по фотографиям, Firstborn распространяет бесплатно. В том, что касается создания сайтов, Firstborn полностью доверяют такие гиганты, как Aflac, IBM, JetBlue, Kodak, M&M's, SoBe, Wrigley. В 2009 году доходы компании выросли на 13%.

## Sportvision

Каждый год 200 с лишним миллионов болельщиков получают удовольствие от телетрансляций матчей американского футбола и бейсбола. А все благодаря изобретательности компании Sportvision с ее цифровыми новинками, способными разложить телевизионную картинку и показать траекторию полета мяча и действия любого игрока. Последняя разработка Sportvision отслеживает любое движение игрока в бейсбольном матче.

## Ideo

Глава Ideo Тим Браун называет дизайнеров «кастой жрецов в черных водолазках и модных очках». В книге Change by Design он призывает коллег не ограничиваться созданием красивых вещей, а мыслить широко и нестандартно. Примером такого мышления служит Human Centered Design Toolkit - созданный Ideo бесплатный Интернет справочник для развивающихся стран. Но и «красивые вещицы» Ideo по-прежнему создает, взять хотя бы электронную книгу Que.

## Samsung

В прошлом году корпорация Samsung сумела обогнать саму Apple. В погоне за мировым лидерством в сфере дизайна корейцы завоевали восемь наград International Design Excellence Awards (Apple получила на одну награду меньше). А главное, доход Samsung в 2009 году оказался на \$84 млрд. больше, чем у конкурента. Интересно, что изрядную часть этой суммы перечислила своим конкурентам сама Apple. Ведь Samsung - это не только всем известная компания бытовой электроники, занимающая первое место в мире по производству телевизоров и второе - по выпуску мобильных телефонов. Samsung - это еще и крупнейший в мире производитель флеш памяти, а Apple - его многолетний заказчик. Что ж, в гонке вооружений всегда выигрывает тот, кто производит боеприпасы.

## Glam Media

Самир Арора, уроженец Индии, прошедший выучку в Apple, и отважный предприниматель, в 2005 году сделал то, чего не делала прежде ни одна медиа компания: он первым в мире сумел монетизировать стремительный рост женской части интернет-аудитории. Арора не стал ломать голову над созданием специфически женского контента или открывать портал «только для женщин». Он запустил Glam Media - вертикально интегрированную сеть для женщин, содержащую более 1500 блогов и сайтов. Начиная с 2007 года сеть Glam Media успела обогнать конкурентов в лице iVillage и AOL Living, став лучшим веб-ресурсом для женщин, а в октябре прошлого года - наконец стала прибыльной. В чем коммерческий секрет компании Glam.com? Создание сети дало рекламодателям возможность без всяких усилий достичь сотен микроаудиторий в блогосфере, а самым популярным блогершам, пишущим о моде, косметологии, диете и других животрепещущих женских проблемах - повысить доходы от рекламы на 20-50% (при этом хозяйкам блогов, конечно, приходится делиться частью доходов с Glam Media). В последние два года компания Самира Ароры продолжала расти и добиваться новых успехов: вышла за пределы Силиконовой долины, стала международной (Великобритания, Германия, серьезные планы насчет Франции, Японии и Индии). Кроме того, были запущены аналогичная сеть для сильного пола - brash.com и социальный медиа сайт tinker.com. В этом году Glam Media заняла девятую позицию в списке 100 самых посещаемых интернет-сайтов (78 млн. посетителей в США, 164 млн в мире). Glam Media - закрытая компания, не публикующая свои финансовые отчеты. По сведениям, которые просочились в печать, ожидаемый доход по итогам 2007 года составлял \$11 млн. Однако в 2008 году руководство компании не подтвердило эти цифры, опубликованные в Wall Street Journal, назвав значительно большую сумму \$40-50 млн.

## Ngmoco

Тридцать сотрудников Ngmoco (от next-generation mobile company) разрабатывают игры для iPhone и распространяют их бесплатно, получая доход от десятков брендов, встроенных в игры. «Мы строим свою игровую платформу, почти такую же, как Xbox Live», - говорит один из учредителей, Боб Стивенсон. Чем больше платформа, тем больше скачиваний. Ngmoco открыла сеть Plus+ для других производителей игр. Менее чем за год с Plus+ были скачаны 16 млн. игр.

## VNL

Похоже, в мобильной связи покорена «последняя миля». Индийская компания VNL создала GSM-станцию на солнечных батареях. Эта станция в 4 раза дешевле обычной

(\$15 тыс.) и потребляет энергии не больше, чем 50-ваттная лампочка (и никакого излучения!). Установленный на крыше дома комплект может обслуживать 2000 абонентов в радиусе двух миль. VNL успешно провела испытания в сельской местности Индии. На очереди - Африка, где две телекоммуникационные компании намерены развернуть систему VNL.

### Aldi Süd

Сегодня, когда потребителю предлагается огромный выбор любых товаров, Aldi Süd сеть супермаркетов, продающих продукты со скидкой - сумела выйти на мировой уровень. Для этого ей пришлось... сузить ассортимент. Сейчас в супермаркетах Aldi Süd по оптовым ценам предлагается не более 1000-1500 наименований товаров, а не 30 000, как в обычном американском супермаркете. Чтобы сохранить низкие цены при сокращении объема продаж, Aldi Süd пришлось пойти на новые меры: в супермаркетах продают товары собственных торговых марок, а к оплате принимаются только наличные и дебетовые карточки. Сейчас у Aldi Süd примерно 4000 торговых залов складского типа в 10 странах. В этом году планируется открыть 80 новых залов в США, а по всему миру - более 1200.

### Fast Retailing

Идею японского холдинга Fast Retailing выражает его название: быстрая розничная торговля. Прибавив к дочерней сети магазинов Uniqlo еще несколько компаний, Fast Retailing расширил сферу своего влияния. Цель - стать крупнейшим в мире розничным продавцом одежды (сейчас первое место занимает корпорация Inditex, владеющая сетью Zara). Благодаря астрономическим объемам продаж японская компания прогнозирует рост прибыли на 8,9%.

### Athenahealth

«Интернет и мобильные телефоны создала горстка одержимых», - уверен глава Athenahealth Джонатан Буш. Сам он одержим идеей внедрения рассеянной обработки данных во врачебную практику: ведь врач в США получает в год около 1000 факсов, не считая других бумаг. Услугами Athenahealth пользуются 23 тыс. медиков. Буш также

занимается компьютеризацией медицинской документации и бизнес аналитикой. Athenahealth работает за процент с доходов, рыночная капитализация компании оценивается в \$1,5 млрд. Цель Буша формулируется так: «Стать информационным стержнем всей медицины США».

### Huayi Brothers

Компания, основанная в 1994 году двумя братьями Ван, является крупнейшей теле - и кинокомпанией Китая. В октябре 2009 года Huayi Brothers выручила \$91 млн. от размещения акций на фондовой бирже. Каждый из братьев Ван владеет 34% акций; 10% принадлежат Джеку Ма, президенту компании Alibaba. Конечно, китайский офис с его жалким миллиардом долларов не сравнить с голливудским, но эта молодая киноиндустрия растет и развивается, а государство поощряет это развитие. Недаром Huayi Brothers объявила, что в ближайшие пять лет построит 15 мегаплексов.

### MVRDV

Никто еще не приближался к идеальному образу города будущего так, как это делает голландское дизайнерское бюро MVRDV. Радикальные проекты голландцев позволяют комфортно разместить максимум людей на минимуме пространства. «Наша навязчивая идея, а точнее, насущная потребность - сделать города больше похожими на пригороды, - говорит Вина Маас, главный архитектор (и буква М в названии компании MVRDV). - Как уговорить людей вернуться жить в центр города, как сделать его более привлекательным? Средний класс не должен уходить из городов». Бюро, в котором работают 50 архитекторов, не раз выигрывало призы за свои устремленные ввысь урбанистические утопии. Идея «вертикальных пригородов» идеально подходит современному миру, население которого в ближайшие 20 лет, по прогнозам специалистов, превысит 8 млрд. человек. И 5 млрд. из них будут жить в городах. «Мы стремимся придумывать и разрабатывать новые направления. Хотим показать застройщикам, экономистам и политикам мир мечты, мир фантазий, способный изменить к лучшему наше косное, скованное страхами общество», - говорит Вина Маас. Сейчас MVRDV работает в 15 странах мира - от Китая и Японии до Дании и родных Нидерландов.

### Alstom

Французский гигант Alstom делает поезда, вагоны метро, трамваи... *Технологии* Alstom управляют метрополитенами от Сан-Паулу до Шанхая, поезда мчатся по рельсам всех континентов. В этом году Alstom поставит в Италию самые скоростные в мире пассажирские поезда - 360 км/ч!

## Quantcast

«Между ресурсами интернета и рекламодателями все еще остается нестыковка, - говорит Конрад Фелдман, генеральный директор Quantcast, ведущего агентства по анализу интернет-рекламы. - Но мы заполняем эту пустоту». Агентство Quantcast разрабатывает методы оценки интернет-аудитории и перелопачивает горы информации. Качество поиска в сети уступает лишь Google. Пытаясь найти ответ на вопрос, что и кто стоит за цифрами статистики посещений, Quantcast выясняет, кто, зайдя на сайт, щелкнул по рекламному баннеру и купил рекламируемый товар. Но это еще не все, далее следует не менее важный этап исследования - поиск «клонов» этого посетителя среди пользователей американского сегмента всемирной Сети. «Мы ищем похожих покупателей и предлагаем им похожие товары», - говорит Фелдман. На новейшую программу Quantcast, действующую с июня 2009 года, уже обратили внимание телекомпании ABC, CBS, MTV Networks и десяток крупнейших рекламных агентств США. Сейчас Quantcast в сотрудничестве с TiVo стремится свести воедино информацию о телезрителях и пользователях Интернета. Это позволит рекламодателям не только оценить эффективность телерекламы, но и выяснить, какие передачи нравятся их интернет-аудитории.

## Good Guide

Экологически чистое молоко Horizon хуже влияет на окружающую среду, чем клубничное молоко Nesquik? Успокаивающий детский шампунь Nature's Gate токсичнее, чем детский шампунь Suave? Эти и другие шокирующие факты об окружающих нас продуктах - от моющих средств до еды и детских игрушек - открываются потребителям благодаря GoodGuide - компании, основанной Дарой О'Рурк, преподавателем природоохранного и трудового законодательства Университета Беркли. О'Рурк изучает товары повседневного спроса и их производство с точки зрения влияния на здоровье, окружающую среду и жизнь общества. Информация сводится в простую систему рейтинга из 10 показателей на сайте [goodguide.com](http://goodguide.com). Штрих-коды товаров можно сканировать на iPhone.

Сейчас в рейтинге GoodGuide 75 тыс. наименований. О'Рурк говорит: «Наша цель информировать общество, а в итоге - улучшить продукты: сократить количество токсинов, уменьшить загрязнение и изменить политику производителей». Такие компании, как Clorox, Method, SC Johnson, уже стремятся повысить свой рейтинг. А GoodGuide открывает портал для производителей, где будут собираться данные от поставщиков.

### Microsoft

В 2009 году Microsoft пережила ощущение собственной культурной адекватности, выпустив поисковик Bing, который с самого начала повел себя прилично.

Затем он обошел Twitter и CNN по числу обращений. И хотя Google занимает 65% рынка интернет-поиска, слово «bing» может стать еще одним синонимом глагола «искать».

### Politico

Politico делает то, во что невозможно поверить в эпоху всеми признанного упадка бумажной прессы: зарабатывает на издании газеты.

Нелицеприятно освещая политические события, это издание, которому всего три года, быстро стало обязательным ежедневным чтением для всех, кто интересуется жизнью вашингтонских политиков - включая, разумеется, самих вашингтонских политиков. «Мы просто наняли самых лучших репортеров, - говорит Джим Вандехи, один из основателей компании, - и после этого получаем доступ туда, куда нам нужно, и те материалы, которые нам требуются». Хотя основным ресурсом компании является новостной сайт politico.com, который читают 7 млн. уникальных посетителей в месяц, старомодная бумажная газета тоже себя окупает. Тираж невелик - всего 33 тыс. экземпляров, но все они распространяются по «золотому списку», в который включены Белый дом, офисы конгрессменов, крупнейшие компании, расположенные в столице США. Такая аудитория особенно привлекательна для социальной рекламы, что помогло газете Politico стать прибыльной в первый год президентства Обамы. Сейчас создатели Politico развивают

сайт вашингтонских новостей, доказывая тем самым, что не боятся никакой конкуренции - в том числе с собственной газетой.

Twitter

Дело не в Twitter, а в тех, кто им пользуется! Познакомьтесь с пятью заметными Twitter-персонами и узнайте, как они заставили платформу Twitter работать на себя.