





С Т И В К Е Й С

# ТРЕТЬЯ ВОЛНА ИНТЕРНЕТА

Какими качествами должен обладать  
предприниматель будущего



Москва  
2017

УДК 65.01  
ББК 65.050.2  
К33

Steve Case

THE THIRD WAVE: AN ENTREPRENEUR'S VISION OF THE FUTURE

© 2016 by Steve Case

The edition is published by arrangement with Simon & Schuster Inc.

**Кейс, Стив.**

К33 Третья волна интернета: какими качествами должен обладать предприниматель будущего / Стив Кейс ; [пер. с англ. В. Сокова]. — Москва : Эксмо, 2017. — 192 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-94470-5

Прямо сейчас мы становимся свидетелями эпохи, когда интернет становится неотъемлемой частью продуктов и услуг. В самое ближайшее время фраза «интернет отключен» будет звучать так же нелепо, как «электричество недоступно». А современным предпринимателям придется приспособливаться к новым реалиям, одновременно адаптируя свои продукты и переосмысливая все сферы деятельности, ведь для достижения успеха привычные сценарии развития, принятые во время так называемой второй волны, окажутся неэффективными. Книга «Третья волна интернета» частично посвящена воспоминаниям о прошлом, частично — планам на будущее, а частично — это манифест о бескорыстном трудолюбии человека. Она поможет осознать свое место как предпринимателя в современном мире и заставит действовать. Да, будущее остается неопределенным, но именно в этом и заключается его привлекательность.

**УДК 65.01  
ББК 65.050.2**

ISBN 978-5-699-94470-5

© Перевод. Соков В., 2017  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО</b> .....	7
<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	12
<b>ГЛАВА 1</b>	
Извилистые тропы .....	19
<b>ГЛАВА 2</b>	
America Online вступает в игру .....	35
<b>ГЛАВА 3</b>	
Третья волна .....	48
<b>ГЛАВА 4</b>	
Запуск и ускорение .....	61
<b>ГЛАВА 5</b>	
История трех «П» .....	72
<b>ГЛАВА 6</b>	
Немного об исследованиях .....	83
<b>ГЛАВА 7</b>	
Периферийный рост .....	91

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ГЛАВА 8</b>	
Преобразующее инвестирование .....	106
<b>ГЛАВА 9</b>	
Причины доверия .....	114
<b>ГЛАВА 10</b>	
Видимая рука .....	140
<b>ГЛАВА 11</b>	
Америка под угрозой .....	157
<b>ГЛАВА 12</b>	
На гребне волны .....	173
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	186

## ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

**С**лучилось так, что мне довелось стать свидетелем важнейшего момента, произошедшего на рубеже веков, как раз во время начала глобального смещения СМИ в область цифровых IT-технологий. Ситуация казалась более чем нелепой: мы присутствовали в пекинском Доме народных собраний на праздновании 50-летия Коммунистической революции в стране, которая экономически стояла на пороге капитализма.

Это событие происходило в 1999 году в рамках так называемого новостного турне, организованного под эгидой журнала *Time*, где я был в то время главным редактором. Наш медиахолдинг Time Warner, в состав которого входил и *Time*, был одним из лидеров американского бизнеса в Китае. Кульминацией события стал банкет, организованный коммунистическими лидерами и состоящий из двенадцати блюд на тысячу персон. Сам банкет также проходил в Доме собраний.

Почему-то мне в память врезался момент, когда вице-президент Time Warner Тед Тернер, лавируя между золочеными стульями с красной бархатной обивкой, водил по залу свою супругу Джейн Фонду. Называл он ее не иначе как «моя розовая «комми»<sup>1</sup>. Уголкем глаза я заметил Стива Кейса. Сохраняя бесстрастное выражение лица, с глубоким и выразительным взглядом, он вел серьезную беседу с президентом и исполнительным директором

---

<sup>1</sup> Намек на предыдущий брак Джейн Фонды с Томом Хайденом, леворадикальным общественным активистом, сочувствующим СССР (*прим. перев.*).

Time Warner Джерри Левином и другими членами правления холдинга, в частности с Мервом Адельсоном.

Как и всегда происходит после окончания торжественных банкетов, гости сбились многочисленными стайками. Словесный поток достиг максимума уже на ступенях здания, где мы остановились, поджидая машины. Тернер и Кейс все время «подкалывали» друг друга, и, надо отдать должное, им обоим это хорошо удавалось. «Даже ваш всемогущий холдинг не в состоянии развезти нас по домам вовремя», — язвил Кейс, на что Тернер, в свою очередь, бойко отвечал: «Что-то я не вижу, как вас увозят ваши миллиарды»<sup>1</sup>.

Они обменивались ничего не значащими шутивными репликами, но основная тема касалась вещей гораздо более серьезных. В тот вечер, под сотнями огромных плакатов с изображением «великого кормчего» Мао, Кейс и лидеры Time Warner начали обсуждение слияния традиционных информационных потоков и цифровых компьютерных технологий в единое целое. Фильмы, журнальные издательства, кабельные телесети и онлайн-сервисы в стиле «вам пришло письмо» потихоньку превращались в национальную забаву: глобальное внедрение Интернета предвещало широчайший доступ к информации, и, возможно, был смысл в объединении этих двух бизнес-направлений.

Со стороны Джерри напоминал мудрого восточного правителя, который лишь слушал и кивал, а предельно лаконичный Стив говорил мало и, казалось, лишь проявлял легкое любопытство к теме объединения. Уже тогда мне стало ясно — по крайней мере, так мне кажется сейчас, — что речь шла о чем-то очень серьезном. В январе следующего года, меньше чем через четыре месяца после того памятного вечера, когда впервые прозвучала идея объединения, было объявлено о слиянии American Online — AOL и Time Warner.

Впервые я встретил Стива в 1992 году, когда AOL и журнал *Time* стали партнерами в вопросах продвижения онлайн-контента.

---

<sup>1</sup> В 1999 году Кейсу принадлежало 16,2 млн акций American Online, это принесло 40-летнему бизнесмену состояние в \$2 млрд (*прим. перев.*).

В начале нашего сотрудничества общая стоимость AOL оценивалась в \$70 млн. В результате слияния через восемь лет эта цифра превратилась в \$160 млрд.

На начальном этапе становления AOL Стив подошел к реализации многих замечательных идей, о которых рассказывается в данной книге. Еще в 1985 году, когда Интернетом пользовались лишь 3% американцев, Стив пришел к выводу, что цифровой мир несет не только коммерческую составляющую. Он настаивал на том, что мультимедийность несет в себе прежде всего объединение общества, связывает людей между собой и позволяет им легко контактировать друг с другом. Когда я работал над образом Стива для книги *«Инноваторы. Как несколько хакеров, гениев и гиков совершили цифровую революцию»*, он сказал мне следующее: «В далеком 1985 году наша главная ставка делалась на то, что мы называем «сообществом». Мы уже тогда думали, что потрясающим дополнением Интернета будет выступать сам пользователь глобальной сети».

Стив оказался прав. AOL разбудил желание людей к общению, расширению связей, сотрудничеству и созданию других форм взаимодействия. Зарождение различных социальных сетей от Facebook до Twitter, сервисов Snapchat и Reddit работало на развитие этой тенденции. Появление новых сервисов лишь подтверждало те базовые предпосылки, на которых Стив строил AOL.

Следует понимать всю важность вклада Стива, который он внес в цифровую революцию благодаря своему пониманию вопроса. До появления AOL Интернет представлял собой некое рабочее пространство и строительную площадку для узкого круга закоренелых фанатиков, а не для простых обывателей, которых вряд ли могли волновать электронные сообщения. Кейс и его AOL действительно создали «Америку-онлайн» в прямом смысле.

Годом раньше будущий сенатор Альберт Гор, должно быть, заинтересованный не всегда правдоподобными слухами о новом «изобретении» (кстати, сам Гор никогда этого слова не использовал), оказал спонсорскую поддержку и помощь в продвиже-

нии законопроекта, открывающего Интернет для коммерческого и общественного использования. До этого Сеть была ограничена и предназначалась в первую очередь для научных, образовательных и государственных учреждений. Новый законопроект устанавливал, что Интернет должен быть повсеместно доступен пользователям AOL или любого другого провайдера. «Сейчас это кажется смешным, — вспоминал Стив, — но до 1992 года подключение Интернета через коммерческих провайдеров, например таких как AOL, считалось незаконным».

Первые шаги в популяризации Сети произошли в сентябре 1993 года, когда AOL создала портал, открывающий доступ к группам новостей и доскам объявлений. Хлынувший поток желающих получил презрительный эпитет «вечный сентябрь», особенно популярный у «сетевых ветеранов». Это название намекало на то, что до 1993 года каждый сентябрь к университетским сетям подключалась очередная волна первокурсников. Их появление в Интернете на первых порах обычно раздражало старых пользователей, однако в течение нескольких недель «новички» приобретали навыки сетевого этикета и легко ассимилировались в интернет-культуру. Открытие шлюзов AOL в 1993 году породило нескончаемый поток все новых и новых пользователей, которые не соблюдали неписаные правила сетевого социума и разрушали некий царивший в нем «клубный» дух. Многие интернет-старожилы выражали явное недовольство ситуацией. Но фактически тотальная демократизация Сети через AOL представляла собой удивительное и чудесное событие, которое привело к революционному взрыву цифровых технологий, и этот процесс продолжается до сих пор.

В своей книге Стив Кейс перечисляет многие уроки, извлеченные из собственного карьерного опыта, и тесно увязывает их со способами достижения успеха на следующей волне грядущих инноваций. Он внес неоценимый вклад в первую волну Интернета и был активным инвестором второй. Богатейший опыт Стива указывает на то, что он, без сомнения, ясно видит основы дальнейшего планирования и развития в условиях, когда Интернет будет полностью интегрирован в каждый аспект нашей жизни.

## Вступительное слово

«Третья волна» — это книга, которая читается с непередаваемым удовольствием. Написав ее, Стив оказал нам ценнейшую услугу. Как человек, знающий Стива больше двух десятилетий, я могу сказать, что всегда восхищался его пронизательностью, и крайне рад, что данная книга поможет многим будущим инноваторам пойти по его пути.

**Уолтер Айзексон,**  
Президент Аспенского института;  
автор книги *«Инноваторы. Как несколько гениев, хакеров и гиков совершили цифровую революцию»*<sup>1</sup>;  
биограф Стива Джобса, Альберта Эйнштейна,  
Бенджамина Франклина и Генри Киссинджера

---

<sup>1</sup> Айзексон У. Инноваторы. Как несколько гениев, хакеров и гиков совершили цифровую революцию. — М.: Корпус, 2015.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Обучаясь на старших курсах в университете, я довольно много времени просиживал в читальном зале библиотеки, читая и снова перечитывая одну и ту же книгу, от которой никак не мог оторваться. Это была «Третья волна», написанная футурологом Элвином Тоффлером<sup>1</sup>, которая полностью изменила мое представление о современном мире и его будущем.

Тоффлер писал в этой книге о грядущих глобальных переменных. По его мнению, первая волна человечества, господствующая несколько тысячелетий, представляла собой оседло-земледельческое общество. Вторая волна возникла в условиях мировой постиндустриальной революции и породила массовые товарно-денежные отношения, в корне изменившие общественное устройство. Третья волна, по Тоффлеру, предполагает информационный взлет на основе цифровых технологий, в результате чего человечество получит доступ к бесконечному спектру товаров и услуг, переместится в интерактив и создаст общество, построенное не на географическом принципе, а на общности интересов. Тоффлер предугадал появление мира, часть которого мы уже знаем сегодня. Меня поразило его дар предвидения, и я понял, что хочу принадлежать к этой третьей волне и принимать участие в ее создании.

---

<sup>1</sup> Элвин Тоффлер (Alvin Toffler; 1928–2016) — американский философ, социолог и футуролог, один из авторов концепции постиндустриального общества, был редактором популярного журнала Fortune.

За 13 с лишним лет существования America Online третья волна, предсказанная Тоффлером, уже действительно подошла к нашему порогу. Я был счастлив, что нахожусь в начале ее становления, и делаюсь еще счастливее от мысли, что буду являться ее частью.

Эпоха Интернета, развивающегося стремительными темпами, также содержит в себе несколько собственных эволюционных фаз, подобных «тоффлеровским волнам». К периоду его первой волны относится время создания инфраструктуры и основы онлайнового мира. Компании Cisco Systems, Sprint, HP, Sun Microsystems, Microsoft, Apple, IBM и AOL занимались разработкой оборудования, программного обеспечения и, собственно, самой Сети, позволяющей пользователям подсоединяться к Интернету и общаться между собой. Вместе мы выстроили «трамплин к информационной супермагистрале» (кто-нибудь помнит этот термин?).

Как пионерам новых технологий нам приходилось бороться буквально за все. Мы противодействовали телефонным сетям, обычно требующим \$10 в час абонентской платы, что делало Интернет недоступным для большинства пользователей; мы просили производителей компьютеров рассмотреть возможность комплектации их изделий встроенными модемами. В то время считалось, что Интернет — удел узкого круга любителей, и большинство ПК-разработчиков «железа» не понимало, зачем «нормальному» пользователю это устройство.

На начальном этапе в задачи AOL входило простое разъяснение людям, что такое Интернет, как он работает и в каких целях его можно использовать. Мне вспоминается одно интервью 1995 года на канале РВС, когда меня спросили: «Зачем людям это нужно вообще?» А ведь упомянутый вопрос был задан спустя десятилетие после начала деятельности AOL.

Массовый приток пользователей Сети породил новое поколение инноваторов, которые чем-то напоминали собой художников, взявшихся писать картины новыми красками на новом холсте. Выдающиеся талантливые умы принялись всесторонне рассматривать обширные возможности глобальной связи принци-

пиально иного типа. Они прикидывали самые разные варианты, разрабатывали идеи и создавали свои компании. Так, например, один из наших пользователей начинал с разработки защиты от несанкционированного доступа к системе обмена мгновенными сообщениями AOL. Имя этого человека Марк Цукерберг<sup>1</sup>.

Вторая волна Интернета пришла на рубеж тысячелетия, когда начался стремительный рост дотокомовских пузырей<sup>2</sup>. Эти пузыри вполне закономерно лопнули, многие предприниматели и инвесторы потеряли состояния, а Интернет обрел свои первые жертвы. Но те, кто выжил, стали настоящим инновационным фундаментом онлайн-эры.

На гребне второй волны Интернет достиг небывалых вершин. Поисковые системы, в частности Google, структуризировали и облегчили доступ к гигантскому объему информации, содержащейся в Интернете. Amazon и eBay превратили часть онлайн-пространства в «однокликовый» глобальный магазин. С началом второй волны мощнейший толчок получили социальные сети. Если Google стремился к упорядочению информации вообще, то социальные сети предоставили возможность самоорганизации, что привлекло к себе около миллиарда пользователей. В это же время Apple представила iPhone, а Google — Android, и это привело к развитию мобильных интернет-версий, широкому распространению смартфонов и планшетов, а также к созданию целой индустриальной отрасли, производящей миллионы мобильных приложений.

Вторая волна в значительной степени направила развитие программного обеспечения в сторону сервиса. Например, социальные приложения Twitter и Instagram предельно облегчили обмен идеями и фотографиями, а приложение Waze решило задачи навигации. В развитии этих направлений громадную роль сыграла вездесущая мобильная связь. Для того чтобы выбиться в лидеры,

---

<sup>1</sup> Марк Эллиот Цукерберг (Mark Elliot Zuckerberg) — американский программист и предприниматель в области интернет-технологий, долларовый миллиардер, один из разработчиков и основателей компании Facebook Inc (*прим. перев.*).

<sup>2</sup> Пузырь дотокомов (Dot-com bubble) — экономический пузырь, существовавший в 1995–2001 годы. Он образовался в результате взлета акций интернет-компаний, появления новых и переориентировки старых (*прим. перев.*).

этим проектам приходилось преодолевать массу уникальных трудностей, обусловленных спецификой применения того или иного приложения, но тем не менее у подобных проблем находилось и много общего. Во-первых, такая продукция обладала свойством «бесконечного масштабирования». Лавинообразный рост числа пользователей, как правило, требовал увеличения мощностей серверов и привлечения нового инженерно-технического обслуживающего персонала. Во-вторых, программные приложения требовали «бесконечного производства». Компании были вынуждены заниматься не разработкой нового софта, а усовершенствованием уже существующих раскрученных проектов.

Но сейчас вторая волна начинает уступать место чему-то новому. Историки технологической эволюции, занимающиеся феноменом Интернета, длящимся уже несколько десятилетий, утверждают, что сейчас глобальная сеть начала интеграцию во все сферы нашей жизни. Этот момент и определяет начало третьей волны.

Третья волна знаменует собой эпоху, когда Сеть перестанет быть собственностью интернет-компаний. Интернет станет неотъемлемой частью продуктов и услуг, хотя самому Интернету они будут не нужны. В новой эпохе фраза «Интернет отключен» будет звучать так же нелепо, как «электричество недоступно», несмотря на то что эти понятия различны. Настанет время, когда существующая сейчас концепция, при которой Интернет играет роль своеобразного внешнего «поставщика фактов», устареет. Его значение в повседневной жизни значительно возрастет, и наступит эпоха «тотальной интернетизации» общества.

Предпринимателям, намеренным освоить знаковые промышленные отрасли в условиях третьей волны, придется одновременно переосмысливать и другие сферы, так или иначе связанные с жизнью общества, начиная от модернизации систем здравоохранения и образования и заканчивая вопросами безопасности пищевых продуктов и удобством транспортного трафика. Им