

Hvis de ville  
erobre din branche:

Hvad  
Vil  
Google  
Gøre?

JEFF JARVIS

LIBRIS



Hvad Ville Google Gøre?



Hvad  
Ville  
Google  
Gøre?

Jeff Jarvis

## **Hvad Ville Google Gøre?**

1. udgave, 1. oplag 2010

*Published by arrangement with Collins Business, an imprint of HarperCollins Publishers.  
What Would Google Do? Copyright © 2009 by Jeff Jarvis. All rights reserved.*

Copyright © 2010 Forlaget Libris  
Originaltitel: What Would Google Do?  
Forfatter: Jeff Jarvis  
Oversættelse: Karsten Bengtsson  
Forlagsredaktion: Kirsten Bæk  
Omslag: Per-Ole Lind  
DTP: Jan Nyborg Tarbensen  
Korrektur: Jens Lyng  
Tryk: AKA-PRINT a/s

**ISBN-13: 978-87-7843-894-2**

**Libris** 

Carl Jacobsens Vej 16, opgang 16  
2500 Valby  
Tlf: 39 47 00 99 • Fax: 39 47 00 88  
E-mail: [libris@libris.dk](mailto:libris@libris.dk)  
[www.libris.dk](http://www.libris.dk)

# Indhold

HVGG?	1
Google-regler	9
<b>Nye relationer</b>	<b>11</b>
Dell-helvedet	
Dine bedste kunder er dine partnere	
Dine værste kunder er dine bedste venner	
Giv os kontrol, og vi vil bruge den	
<b>En ny arkitektur</b>	<b>27</b>
Deltag i netværk	
Gør, hvad du gør bedst – og link til resten	
Links ændrer alting	
Tænk distribueret	
Vær en platform	
<b>Den nye offentlighed</b>	<b>46</b>
Alle har brug for Google-trylledrik	
Dine kunder er dit reklamebureau	
Hvis du ikke kan søges, kan du ikke findes	
Livet er offentligt, det samme er forretningslivet	
<b>Et nyt samfund</b>	<b>55</b>
Elegant organisering	
<b>Den nye økonomi</b>	<b>62</b>
Google nivellerer alting	
Lille er det nye store	
Massemarkedet er dødt – længe leve en masse niches	
Post-knaphedsøkonomien	
Tilslut dig open source-foræringsøkonomien	
Velkommen til Google-økonomien	

<b>Det nye erhvervsklima</b>	<b>81</b>
Atomer er plagsomme	
Beslut, hvilken branche du er i	
Gratis er en forretningsmodel	
Melleghandlere er ude	
<b>Nye tilgange</b>	<b>96</b>
Der findes et modsatrettet forhold mellem kontrol og tillid	
Lyt	
Stol på folket	
<b>En ny etik</b>	<b>106</b>
Livet i beta	
Samarbejd	
Vær god til fejltagelser	
Vær ikke ond	
Vær ærlig	
Vær åben	
<b>Mere fart</b>	<b>120</b>
Folkemængder dannes på et splitsekund	
Livet leves <i>live</i>	
Svar er øjeblikkelige	
<b>Nye vigtige regler</b>	<b>126</b>
Flyt dig	
Gør det simpelt, gør det simpelt	
Tilskynd, muliggør og beskyt innovation	
Vær opmærksom på farerne ved pengemaskiner	
<b>Hvis Google regerede verden</b>	<b>139</b>
<b>Medierne</b>	<b>143</b>
Google Forlag: Slå bogen ihjel for at redde den	
Google-wood: Underholdning, der er åben	
The Google Times: Aviser, <i>post</i> -papir	
<b>Reklamebranchen</b>	<b>168</b>
Og nu, et ord fra Googles sponsorer	



<b>Detailhandel</b>	<b>177</b>
Google-butikker: Et firma bygget på mennesker	
Google-restauranter: En forretning bygget på åbenhed	
<b>Forsyningselskaber</b>	<b>188</b>
Google Energi: Hvad Google ville gøre	
Google Tele: Hvad Google burde gøre	
<b>Fremstillingsvirksomhed</b>	<b>199</b>
Google Cola: Vi er mere end forbrugere	
Google-(mo)bilen: Fra hemmeligholdelse til deling	
<b>Service</b>	<b>211</b>
Google Bolig: Information er magt	
Google Luftfart: En social markedsplads af kunder	
<b>Penge</b>	<b>220</b>
Google Bank: Et marked uden mellemmand	
Google Investering: Penge skaber netværk	
<b>Det offentlige velfærdssystem</b>	<b>232</b>
Google Gensidig Forsikring: Samarbejde som en forretningsmodel	
St. Google Hospital: Fordelene ved offentlighed	
<b>Offentlige institutioner</b>	<b>244</b>
Googles Forenede Stater: Al magt til nørderne	
Google Uni: Åben uddannelse	
<b>Undtagelserne</b>	<b>257</b>
Gud og Apple: Hævet over Google?	
PR og advokater: Håbløst	
<b>Generation G</b>	<b>267</b>
<i>Samtalen fortsætter</i>	281
<i>Tak</i>	282
<i>Stikordsregister</i>	285



**HVGG?**



Det virker som om der ikke findes det selskab, den ledelse eller institution, som i virkeligheden forstår, hvordan man overlever og blomstrer i internettets tidsalder.

Bortset fra Google.

Stående over for næsten enhver udfordring i dag, giver det derfor mening at spørge: HVGG? Hvad Ville Google Gøre?

Inden for management, handel, nyheder, medier, fremstillingsvirksomhed, marketing, service-industrier, investering, politik, regering n – ja, selv inden for uddannelse og religion – udgør besvarelsen af dette spørgsmål selve nøglen til forståelsen af en verden, der for bestandigt har ændret sig fundamentalt.

Denne verden er vendt på hovedet, på vrangen og fremstår ulogisk og forvirrende. Hvem ville have forestillet sig, at en gratis rubrikannonce-tjeneste (craigslist) ville få en dyb og vedvarende indflydelse på hele avis-industrien, at børn med kameraer og internetforbindelser ville kunne samle et større publikum end kabel-tv-stationer, at enspændere med computer-keyboards kunne skyde politikere og virksomheder i sæk og at frafaldne gymnasieelever ville skabe virksomheder, der er milliarder af kroner værd? De gjorde det ikke ved at bryde med gældende regler. De opererede derimod med nye regler for en ny tidsalder, heriblandt:

- Forbrugerne bestemmer. De kan høres over hele kloden og har en øjeblikkelig indflydelse på selv store institutioner.
- Folk kan finde hinanden overalt og organisere sig omkring dig – eller imod dig.
- Massemarkedet er dødt og erstattet af en masse små nicher.
- “Markeder er samtaler,” hed det allerede i den for internet-æraen så skelsættende bog, *The Cluetrain Manifesto*, der udkom i 2000. Det betyder, at de centrale kvalifikationer i enhver organisation i dag ikke længere er markedsføring, men derimod kunsten at føre en samtale.

- Vi har bevæget os fra en økonomi baseret på knaphed til en baseret på overflod. Kontrollen over produkter og distribution vil ikke længere udgøre et fortrin eller skabe profit.
- At sætte forbrugerne i stand til at samarbejde med hinanden om at skabe, distribuere, markedsføre og promovere dine produkter – det er, hvad der giver en fordel på den moderne markedsplads.
- De mest succesfulde virksomheder i dag er netværk, som trækker så lidt værdi ud som muligt, så de – sammen med de platforme, hvorpå de er opbygget – kan vokse sig så store som muligt.
- At eje distributionskanaler, medarbejdere, produkter – ja, selv retten til intellektuel ejendom – er ikke længere en nøgle til succes. Åbenhed er.

Googles grundlæggere og ledelse har forstået den forandring, som internettet har skabt. Derfor er Google blevet så succesfuld og indflydelsesrig og har skabt, hvad den engelske avis The Times har kaldt “den hurtigst voksende virksomhed i verdenshistorien”. Det samme gør sig gældende for ganske få andre “rebelske” kapitalister og semi-kapitalister som eksempelvis Mark Zuckerberg, grundlæggeren af Facebook, Craig Newmark, der kalder sig selv for grundlægger og kundeservicemedarbejder – det sidste er ingen vittighed – for craigslist (en græsrodsudgave af det, der i Danmark hedder Den Blå Avis), Jimmy Wales, medstifter af Wikipedia, Jeff Bezos, grundlæggeren af Amazon, og Kevin Rose, iværksætteren bag Digg. Disse mennesker evner at se en anden verden end resten af os og dermed træffe anderledes beslutninger – beslutninger, der ikke gav nogen mening under industrialismens gamle regler, som i dag er sprængt i småstykker takket være de nye veje og nye tænkere.

Den klogeste reaktion på al denne forandring er derfor at spørge, hvad “fredsforstyrrelserne” Mark, Craig, Jimmy, Jeff, Kevin og – naturligvis – Google ville gøre.

På dets webside deler Google under overskriften “10 ting, som Google mener er rigtige” generøst ud af dets egen filosofi. Disse er kloge, om end ofte selvfølgelige PowerPoint-kendsgerninger, der kan tjene som retningslinjer for nye ansatte (hvad der er påkrævet, når man tager i betragtning, at antallet af ansatte hos Google et år steg med hele 50 pct. – til 16.000

ved udgangen af år 2007 og til 20.000 ved udgangen af det efterfølgende år). “Fokuser på brugerens behov, og alt andet vil falde på plads”, anfører Google. “Det bedste er at gøre én ting godt, virkelig godt... Hurtig er bedre en langsom... Man kan skabe et overskud uden at gøre nogen fortræd... Der er altid yderligere information til rådighed... Behovet for information overskrider alle grænser...” Dette er nyttige teser, men fortæller ikke hele historien. Man kan lære mere ved at studere Google yderligere.

Det spørgsmål, jeg rejser i denne bogs titel, handler om at tænke på en ny måde, møde nye udfordringer, løse problemer med nye metoder, se nye muligheder og at lære en anden måde at betragte strukturen bag vores økonomi og samfund på. Jeg prøver at se verden, som Google ser den, analysere og dekonstruere selskabets succes fra et helikoptersyn, så vi alle kan benytte det, vi lærer, i vores egen virksomhed, institution og personlige karriere. Sammen vil vi skille Google ad. Du kan selv benytte samme metode på andre virksomheder, konkurrenter og ledere – hvis succes du finder gådefuld, men beundringsværdig. Ja, det er noget, du nødvendigvis bør gøre.

Google er vores model for at tænke anderledes, fordi Google er så ualmindelig succesfuld. Hitwise, der måler internettrafik, oplyser, at Google i år 2008 stod for 71 pct. af alle søgninger i USA og for 87 pct. i Storbritannien. Og gennem dets opkøb i 2008 af online-annonceselskabet DoubleClick sidder Google ifølge Attributor i dag på 69 pct. af alle online annoncefremvisninger og har 24 pct. af samtlige online annonceindtægter, ifølge IDC. I Storbritannien oversteg Googles annonceindtægter i 2008 den største enkelte kommercielle tv-enhed, ITVs, og det forventes snart, at Googles annonceindtægter vil overstige indtjeningen fra samtlige nationale aviser i England. Og denne udvikling fortsætter med at eksplodere: Googles trafik steg i 2007 med 22,4 pct. Google oplyser ikke længere, hvor mange servere, de har i brug – men eksperter gætter på, at tallet skal opgøres i millioner. Google er også holdt op med at offentliggøre, hvor mange websider, deres søgemaskine gennemløber. Da Google startede i 1998, havde man et indeks på 26 millioner web-sider, men allerede i år 2000 en milliard. I midten af 2008 indekserede Google en billion webadresser. Og både i år 2007 og 2008 var Google, ifølge Millward Brown BrandZ Top 100, det mest beundrede brand i verden.

Omvendt når det gælder Yahoo og AOL, som tidligere var konger på bjerget, men som i dag fremstår som forhenværende kæmper. De opererer under de gamle regler. De styrer indhold og distribution og tror, at de kan eje forbrugerne, deres interaktive handlinger og opmærksomhed. De opretter destinationer, som de i deres egen selvgladhed mener, at forbrugerne bør besøge. De bruger store dele af deres omsætning på markedsføring for at få brugerne til at besøge deres sider og arbejder hårdt på at få dem til at blive der. Yahoo er det sidste traditionelle medieselskab.

Google er det første post-medieselskab. I modsætning til Yahoo er Google ikke en internetportal. Det er et netværk og en platform. Google tænker distribueret. Det kommer til dig. Der er små bidder af Google overalt på nettet. Omkring 1/3 af Googles omsætning – anslået til 20 milliarder dollar i år 2008 – kommer ikke fra Google.com, men fra andre websider på nettet. Her er, hvordan man gør det: Googles AdSense-boks på min egen hjemmeside, Buzzmachine.com, gør mig til en del af Google-imperiet. Google giver mig penge for de annoncer, der præsenteres på min hjemmeside. Google sender brugere til min hjemmeside via deres søgemaskine. Google drager fordel af dette ved at vise disse brugere flere annoncer, som man igen gør mere relevante og mere givende, fordi Google ved, hvad min webside handler om. Jeg har inviteret Google, fordi de kan hjælpe mig med at gøre, hvad jeg gerne vil udrette.

Jeg, på min side, hjælper Google ved at placere deres annoncer på min side og ved at implementere deres YouTube-videoer, Google Maps og et Google-søgefelt på min blog. Og når jeg skaber et link til en side på nettet, hjælper jeg Google til at forstå, hvad denne side handler om, og hvor populær den er. Jeg gør Google klogere. Det gør vi alle gennem vores klik og links på nettet. Google er så smart, at man kan organisere denne viden og drage fordel af den. Google udforsker den kollektive visdom og respekterer os alle i dette fællesskab. Google stoler på os (det vil sige de fleste af os – ikke de forbandede spammere – men Google kender metoder til at frasortere de få ondsindede blandt os). Google forstår, at vi er individer, som lever i et næsten endeløst univers, bestående af små grupper, der er defineret ud fra interesser, emner og geografisk placering. Google betragter os ikke som en stor grå masse. Google forstår, at vores økonomi består af mange små nicher – lille er det nye store. Google betragter ikke



sig selv som et produkt. Selskabet er en tjeneste, en platform, en måde at styrke andre på, som indtil videre ikke kender nogen grænser.

Hvor usandsynligt det end måtte forekomme, så kan Google dog fejle. Firmaet kan vokse sig så stort, at det ikke længere kan operere på en effektiv måde (jeg har allerede hørt *inside* rygter om, at det er blevet sværere at få ting gennemført hurtigt, fordi selskabet er så kæmpestort). Google kan blive så dominerende, at det offentlige vil forsøge at splitte det op i flere enheder. I 2008 hyrede det amerikanske justitsministerium således en topjurist til at undersøge Googles aftale om at levere annoncer til Yahoo, samt hele dets dominans inden for online-annoncemarkedet (selvom det bør understreges, at Google opnåede denne position gennem en ivrig stiltiende accept fra Yahoo, aviser og annoncebureauer). Google kan også vokse sig så stor, at det ikke kan blive større – det er faktisk allerede ved at være tilfældet. Og Google kunne miste vores alles tillid, i det øjeblik man begynder at misbruge vores personlige data eller anvende vores allesammens stigende afhængighed af Google som en løftestang til at begynde at tage penge for dets mange ydelser (ganske som kabel-tv-, tele- og flyselskaber gør det). Google kan miste orienteringen eller simpelthen “gå død”. Da Gmail (Googles webbaserede e-mail-system) kortvarigt var nede, måtte Googles chef, Eric Schmidt, minde verden om, at “vi er ikke perfekte”.

Der er derfor ingen grund til at overfokuserer på at ville blive ligesom Google eller at kopiere alt, hvad Google gør. Denne bog handler om mere end blot Google og dets regler og om mere end blot teknologi og business. Den handler om at se verden, som Google gør det, om at finde dit eget nye syn på den og om at se anderledes. På den måde er dette ikke en bog om Google. Det er en bog om dig. Den handler om din verden og om, hvordan denne verden forandrer sig i forhold til dig, og hvad du kan få ud af det.

Det er vanskeligt at nævne en industri eller en institution – det være sig annoncebureauer, flyselskaber, detailhandlere, bilindustri, bilforhandlere, forbrugerorienterede brands, computerfremstillere, mode-designere, teleselskaber, kabel-tv selskaber, politiske kandidater, regeringsledere og uddannelseseksperter – som ikke bør stille sig selv spørgsmålet: Hvad ville Google gøre?

Jeg vil i denne bogs første kapitler hjælpe dig med at besvare dette spørgsmål, så det passer til din verden, og omforme visdommen i Googles metode til et regelsæt for at leve og gøre forretning inden for enhver sektor af samfundet. I de følgende kapitler vil jeg illustrere, hvordan disse love kan implementeres i mange forskelligartede firmaer, industrier og institutioner ved at analysere hver enkelt. Det bliver en øvelse i nytænkning og i at handle på en ny måde. Endelig vil jeg undersøge, hvordan *Google-måden* påvirker vores allesammens liv og fremtidens Generation Google. Vi skal imidlertid begynde med at undersøge den nye magtstruktur i vores økonomi og samfund, hvor vi – som kollektiv – pludselig bestemmer ved at få tilført magt fra Google.

# Google-regler



# Nye relationer

Giv os kontrol, og vi vil bruge den

Dell-helvedet

Dine værste kunder er dine bedste venner

Dine bedste kunder er dine partnere

## Giv os kontrol, og vi vil bruge den

Før vi kommer ind på Googles love, vil jeg tillade mig at starte med min egen første lov, som jeg har lært på nettet.

Giv os kontrol, og vi vil bruge den. Lad være, og du vil miste os.

Dette er den essentielle regel for den nye æra. Før i tiden troede de magtfulde – selskaberne, institutionerne og regeringerne – at de styrede begivenhederne, og det gjorde de. Men ikke længere. Nu tillader nettet os at tale til verden, at organisere os, at finde og udbrede informationer, at udfordre gamle normer og at generobre kontrollen.

Og selvfølgelig vil vi gerne have kontrol. Hvornår ønsker du ikke at være herre over dit arbejde, din forretning, dit hjem, din tid og dine penge? Det er *dit* liv. Hvorfor ville du overlade styringen til andre, hvis det ikke var nødvendigt? Og hvis du havde mistet kontrollen, ville du så ikke erobre den tilbage ved først givne lejlighed? Det er denne besiddelse af øget kontrol, der gør, at vi i dag bliver så ophidsede, når vi bliver tvunget til at vente på telefonservice, når vi ringer om problemer med computeren, eller må vente derhjemme på at kabel-tv-fyren kommer, eller på startbanen før afgang til vores bestemmelsessted. Det er fordi, vi kan, at vi udtrykker vores vrede på nettet over firmaer. Men det er også derfor, at vi som

forbrugere kan være overraskende generøse og hjælpsomme, når vi bliver behandlet med respekt og tildelt kontrol.

Mange gode bøger har lovprist den nye forbrugerindflydelse. Men i denne bog spørger vi: Hvad gør du ved det? Hvordan vil dette skift i magtpositioner ændre den måde firmaer, institutioner og erhvervsledere arbejder på? Hvordan skal du overleve? Hvordan kan du opnå en fordel? Svaret – og dermed den vigtigste lære i denne bog – er dette: Firmaer må indse, at de drager fordel af at overlade styringen til forbrugerne. Giv os kontrol, vi vil bruge den, og du vil vinde.

## Dell-helvedet

Her er et skoleeksempel på Jarvis' Første Lov, som involverer computerfirmaet Dell og mig. Men den handler ikke om mig – den vrede forbruger. Den handler om, hvordan Dell omformede sig selv fra at være den værste til den bedste virksomhed i den nye æra af forbrugerstyring. Dell havde længe fremstået som ærkeeksempel på, hvordan man ikke skulle opføre sig. Men så blev de pludselig et skoleeksempel på, hvad man bør gøre.

Efter at jeg havde sagt mit job som mediechef op og derved mistet alle mine frynsegoder, skulle jeg selv ud at købe en ny bærbar computer. Jeg valgte en Dell, fordi den var billig, og fordi Dell havde et godt ry, når det drejede sig om kundeservice. Og for at være på den sikre side betalte jeg ekstra for såkaldt "hjemmeservice".

Fra det øjeblik jeg første gang tændte for computeren, havde jeg problemer. Jeg skal spare læseren for de udmattende detaljer i min endeløse computer-saga. Det er rigeligt at fremføre, at computeren havde en række fejl, som jeg adskillige gange prøvede at rette ved at bruge mange timer på at have mennesker i fremmede lande i telefonen. Og på trods af at jeg jo rent faktisk havde betalt for "hjemmeservice", var jeg nødt til at sende computeren ind til Dell for at få den repareret, men kun for at erfare nye problemer, hver gang den kom tilbage. Og hver gang jeg vovede at kontakte Dell, måtte jeg starte forfra: Jeg var Sisyphos, der ventede. Jeg gjorde aldrig fremskridt. Det drev mig til vanvid.

Endelig åbnede jeg i juni 2005 min blog og – drevet af håbløse frustrationer – skrev et indlæg med overskriften "Dell Sucks". Dette er ikke

helt så barnligt, som det måske kan lyde, for hvis man går til Google og taster et hvilket som helst varemærke efterfulgt af ordet “sucks” ind, så fremkommer der, hvad der svarer til forbrugernes eget forbrugerblad. Jeg ville gerne føje noget til denne kollektivets visdom, som Google har skabt. Jeg ønskede at advare den næste potentielle forbruger, som var klog nok til at søge på ordene “Dell sucks” (hvilket jeg selv burde have gjort – oplysningerne var der allerede på Google – jeg manglede blot at lede), inden han eller hun trykkede på “køb”-knappen på Dells webside. Der var allerede et par millioner resultater på søgningen “Dell sucks”. Mit var blot et mere i rækken. Jeg drømte ikke om, at jeg kunne løse mine problemer på denne måde. Jeg drømte ikke om, at der ville komme noget ud af det. Jeg ønskede blot at få luft for min vrede. Og på den måde få det bedre. Havde jeg vidst, at mit indlæg ville afføde en folkebevægelse og en PR-mæssig lavine, ville jeg måske have dæmpet mit sprogbrug en anelse. Men, for fanden, jeg var vred. Dette er, hvad jeg skrev:

Jeg har lige købt en ny bærbar Dell-computer og har betalt en formue for en fireårig “hjemmeserviceaftale”.

Computeren er en fuser, og løftet om service en stor løgn.

Jeg har alle mulige hardware-problemer: overophedning, netværket virker ikke, og den går ustandselig død ved opstart af nye programmer. Det er en fuser.

Men hvad der virkelig ophidser mig er, at Dell oplyser, at hvis de sendte en mand ud til mit hjem – hvad jeg jo har betalt for – så ville han alligevel ikke have de nødvendige reservedele, hvorfor jeg lige så godt kan sende computeren ind til dem – og dermed miste 7-10 arbejdsdage plus al den tid, jeg bruger på dette lort. Altså har jeg denne nye computer og har betalt dem for at komme ud og reparere den I MIT EGET FUCKING HUS, men det gør de ikke, og jeg må undvære den i to uger.

DELL SUCKS. DELL LYVER. Tast det ind i Google, og rend mig, Dell!

Herefter skete der noget ganske forbløffende. Først kom der et par stykker, så flere, så dusinvis, så hundredvis, og til sidst var der tusindvis af mennesker, der sluttede op bag mig og råbte: “Hør, hvad denne mand siger!” De skrev kommentarer på min blog. De skrev blogindlæg andre

steder og oprettede links til min blog, spredte min historie i tusindvis, måske endda millioner af ekstra eksemplarer og udvidede dermed Dells anti-fanklub. De skrev e-mails til mig, hvor de i udmattende detaljer beskrev deres triste sagaer – og den dag i dag modtager jeg stadig e-mails om dette emne.

Historien fik sit eget liv eftersom links førte til flere links og til en bredere diskussion om blogs, forbrugere og firmaer. Derfor besluttede vi bloggere at udføre en test: Læste Dell blogs? Hørte de efter? Tech-skribenten Dwight Silverman fra avisen Houston Chronicle gjorde, hvad journalister bør gøre: Han ringede til Dell og spurgte, hvilken politik man havde, når det kom til blogs. “Vi læser, men blander os ikke”, lød det officielle svar. Hvis forbrugerne ønsker at tale med Dell, fortsatte talsmanden, bør de gøre det på Dells hjemmeside – på Dells præmisser. Men på dette tidspunkt kommunikerede Dells kunder allerede om Dell på deres egne betingelser og ikke på Dells hjemmeside eller under Dells kontrol.

Mit eget blogindlæg kom højere og højere op blandt Googles resultater, når man søgte på Dell og endte på den eftertragtede første side – blot få pladser efter Dells egen hjemmeside. Samtalen om mit blogindlæg var begyndt at skade Dells brand.

På dette tidspunkt begyndte en række nøgletal at falde hos Dell. Dets ratings over tilfredse forbrugere faldt. Omsætningen skuffede finansinvestorerne. Aktiekursen dykkede, og Dell endte med at miste halvdelen af dets værdi i forhold til det tidspunkt, hvor hele denne saga begyndte. Det var ikke udelukkende min skyld. Det sværger jeg på. Selvom nogen har givet mig æren – eller skylden – for at have reduceret Dells værdi, så er det ikke sandt. Jeg foretog mig stort set intet. Alt, hvad jeg gjorde, var at skrive et blogindlæg, der herefter blev samlingspunktet for en række utilfredse Dell-kunder. Nu stod de ved min side med hævede høtøve og fakler – bragt sammen gennem internettets, blogosfærens og Googles organiserende magt. Der var de – folket, ikke mig – som burde have haft bevågenhed fra firmaet, finansinvestorer og journalister. De fortalte den sande historie om, hvad der foregik hos Dell.



To måneder efter at min Dell-helvedet saga begyndte, nemlig i august 2005, bragte BusinessWeek historien. Under overskriften “Dells hoved på bloggen”, skrev ugemagasinet:

Forlydender gennem de seneste måneder blandt inderkredsen inden for pc-industrien vil vide, at Dells kundesupport er svigtende. Det er rygter, der er blevet forstærket af en undersøgelse fra den 16. august foretaget af University of Michigan, som viser, at tilfredsheden blandt Dells kunder er kraftigt dalende i forhold til for et år siden. Det sidste Dell derfor kunne ønske sig er, at hele spørgsmålet om kundetilfredshed bliver til en “cause célèbre”.

Men ind på scenen træder Jeff Jarvis.

På dette tidspunkt var det lykkedes mig at få mine penge tilbage for den bærbare computer – om end dette ikke var et resultat af min blogger-virksomhed. Jeg havde sendt en e-mail til firmaets marketingchef og – for en sikkerheds skyld – til dets leder af afdelingen for etisk opførsel. Den venlige og tålmodige kvinde, hvis job det er at tale med de kværulanter, det er lykkedes at komme igennem til vicechef-niveau, ringede tilbage og tilbød at hjælpe mig. Hun ringede på min mobil, netop som jeg – jeg sværger – var ved at købe en Mac-computer. Hun tilbød at ombytte min computer med en ny bærbar Dell. Men jeg måtte fortælle hende, at jeg havde mistet tilliden til Dells produkter og service, og alt hvad jeg ønskede, var at få mine penge igen. Det gav hun mig.

Derfor sendte jeg samme august måned min computer tilbage og troede hermed, at min Dell-odyssé var slut. Jeg bloggede et åbent brev til Michael Dell, en handling jeg troede var det sidste kapitel i denne Silicon-opera, hvori jeg tilbød ærlige og brugbare råd om bloggere og forbrugere – som efterhånden er et og det samme.

Tilfredsheden blandt dine kunder er dalende, dine markedsandele er faldende og luften er ved at gå ud af din aktiekurs.

Tillad mig – set fra et forbrugersynspunkt – at give dig nogle bud på, hvorfor det er sket... En tilbudskupon fik mig til at købe en Dell, men dit produkt var en fuser, og din kundeservice var direkte frastødende...

Jeg skriver dette på en Apple PowerBook. Og jeg har købt yderligere to Mac-computere til min husstand.

Men du mistede ikke blot salget af tre computere og mig som kunde.

Når du mister en kunde i dag, mister du ikke blot den ene kunde, men du risikerer også at miste denne kundes venner. Og takket være nettet og blogs og forbrugeranmeldelser, så har dine kunder rigtigt mange venner rundt om på kloden.

Jeg fortalte ham videre om mine Dell-medforbrugere, som havde bidraget med deres beklagelser. Jeg foreslog ham, at han skulle sætte praktikanter – eller endnu bedre, vicechefer – til at læse, hvad hele verden i blogosfæren mente om firmaet. Jeg nævnte også de store medier, eksempelvis BusinessWeek, der havde dækket historien. FastCompany havde tilmed gjort grin med Dells eget slogan og skabt udtrykket: “You got Dell’d”.

Men den historie, som jeg holdt mest af, og som jeg citerede i mit åbne brev, stammede fra Rick Segal, en bloggende venturekapital-investor fra Toronto, der havde siddet ved siden af et par bankmedarbejdere i sit firmas cafeteria og overhørt deres diskussion. Segal genfortalte episoden på sin blog:

Dame nr. 1: Jeg overvejer at købe en Dell, men har du hørt om Jeff Jarvis og det helvede han havde med dem? Dame nr. 2: Ja, vores it-fyr fortalte mig om det...”

Segal havde sit eget råd til Dell. “Om at være opmærksom: Mange (Dell?) går ud fra, at “almindelige mennesker” eller “masserne” i virkeligheden ikke læser/ser blogs, så ... okay, vi får noget kritik, men så er det bare videre. Det er en stor fejltagelse.” Mit eget råd til Dell fortsatte med fire simple tips:

1. Læs blogs. Besøg Technorati, Icerocket, Google, Bloglines, Pubsub (søgetjenester for blogs), søg efter ordet “Dell”, og læs, hvad der står om jer. Slå ideen om at dette blot er fremmede kværunter, der brokker sig, ud af hovedet. Disse bloggere er forbrugere, jeres markedsplads, jeres kunder – hvis I altså er heldige. Det er almindelige mennesker. I betaler helt sikkert for-

muer på forbrugerundersøgelser, på research, fokusgrupper og tænketanke for at finde ud af, hvad kunderne ønsker. På blogs vil de imidlertid fortælle jer alt dette kvit og frit.

2. Tal med jeres kunder. En af jeres chefer har oplyst, at I har en “læs-men-deltag-ikke”-politik, når det gælder blogs. Hvor fornærmende er det ikke? I ignorerer jeres kunder? I lader som om, de ikke findes? Hvad ville I sige til, at I betalte nogen tusindvis af dollar, og de så blot ignorerede jer? I er ikke vant til at blive behandlet sådan, vel? Det er vi heller ikke. Det er uforskammet. Disse bloggere bekymrer sig tilstrækkeligt til at mene noget om jeres produkter, jeres service og jeres brand. Det mindste I kan gøre til gengæld er at høre på dem og deltage i samtalen. På den måde vil I lære mere end diverse tænketanke nogensinde kan fortælle jer om, hvad markedet mener om jeres produkter. Men I bør avancere til næste trin: Spørg jeres kunder, hvad de mener, at I bør gøre. På den måde vil I ende med bedre produkter, og I vil have lettere ved at sælge dem til stadig mere tilfredse kunder, der ydermere vil være i stand til at hjælpe hinanden – blot I lader dem. Dette er – mine herrer – godt for forretningen.
3. Blog. Hvis Microsoft og Sun og selv General Motors lader deres klogeste chefer blogge, hvorfor skulle I så ikke også? Eller udtrykt på en anden måde: Hvorfor skulle I? Fordi det er trendy? Nej. Fordi I vil fremstå som “cool” over for jeres børn? Nej. Blog – fordi det viser, at I er åbne og ikke er bange for – nej, er sultne efter – at engagere jeres kunder, ansigt til ansigt.
4. Lyt til al den dårlige presseomtale og dårlige PR på blogs og utilfredse forbrugere og faldende aktiekurser og jeres lavprisstrategis fallit, og brug en blog til at indrømme, at I har et problem. Vis os derpå, hvordan I vil forbedre kvaliteten og lad os hjælpe jer. Fremstil nogle bedre computere, og ansæt kundeservice-medarbejdere, som kan betjene forbrugerne.

“Hvis du deltager i den samtale, som dine kunder lige nu har uden dig, er det måske endnu ikke for sent”, konkluderede jeg. Ved sidste optælling var der mere end 600 kommentarer til dette blogindlæg. En skrev: Jeg vidste ikke, at Dell gjorde det dårligt, når det gælder kvalitet. Og for

blot et par år siden ville jeg stadig havde været uvidende. Men denne nye “rygtesmedje” er en Guds gave til forbrugerne.”

Det var det, troede jeg. Men otte måneder senere, i april 2006, begyndte Dell at gøre præcis, hvad jeg havde foreslået, men som mange mente ville blive både dyrt og upraktisk. Firmaet frigav teknisk personale til at betjene utilfredse bloggere og løse deres problemer. Og gæt, hvad der skete: Når teknikerne løste kundernes problemer, blev Dell belønnet med positiv blog-buzz. Dårlig PR forandrede sig til god PR. Dell erfarede – i modsætning til, hvad en række skeptikere havde spået – at denne direkte samtale med kunderne var en effektiv måde at forstå – og løse – kundernes problemer på.

I juli måned det år startede Dell deres egen blog, Direct2Dell. Den fik en noget usikker start, idet den fremhævede og roste firmaet og dets produkter i stedet for tage fat på “de store spørgsmål”. Men efter et par uger gik chef-blogger Lionel Menchaca ind i diskussionen med forbavsende åbenhed og svarede de mange Dell-kritikere direkte og lovede følgende: “Der er almindelige mennesker på denne blog, og vi hører, hvad de siger.” Han diskuterede åbent sagen om den berømte “antændelige bærbare computer” – en computer, hvor batteriet var eksploderet og havde antændt selve computeren på en højst spektakulær måde. Fotos af dette var allerede spredt ud over nettet. (Det førte til en tilbagekaldelse – en hændelse, som også ramte andre fremstillere). Menchaca hentede chefer ind, som måtte stå til ansvar, når det gjaldt kritik af e-handel, produktdesign og, ja ... kundeservice. Firmaet gav medarbejdere til opgave at læse blogs og skrive svar. Senere gav man kunderne mulighed for at bedømme produkter – både negativt og positivt – på Dells hjemmeside. Dell hørte nu efter og talte med en ny, troværdig og menneskelig stemme.

I februar 2007 lancerede Michael Dell websiden IdeaStorm, hvor kunderne kunne fortælle Dell, hvad man burde gøre, samt diskutere og stemme om fællesskabets foretrukne ideer. Her lyttede firmaet ikke blot – det handlede. Visse kunder ønskede, at Dell skulle fremstille computere med et Linux-operativsystem i stedet for med Microsofts Windows. Dells medarbejdere spekulerede over, hvorvidt man skulle installere den ene eller den anden udgave af Linux, men kunderne fortalte, hvilken vej de skulle gå. Dell gav udtryk for betænkelighed i forhold til, om man

ville være i stand til at vejlede kunderne i det nye operativsystem, men brugerne gjorde opmærksom på, at der allerede fandtes grupper på nettet, der kunne tage sig af dette. I dag sælger Dell Linux-computere. I et senere interview har Michael Dell givet udtryk for, at det at sælge Linux-maskiner måske ikke er en kæmpe forretningsmæssig succes, men at det var en vigtig symbolsk handling, som markerede starten på et nyt samarbejde mellem firmaet og kunderne.

Jeg vil ikke på nogen måde tage æren for Dells forandring, kun bemærke, at Dell nu gjorde alt, hvad jeg havde foreslået i mit åbne brev. Man læste og var imødekommende over for blogs, bloggede selv, gjorde det muligt for kunderne at fortælle, hvad Dell burde gøre, og fulgte disse råd. Derfor vil jeg give Dell æren: De er på rette kurs. Dell havde meldt sig ind i samtalen.

Den efterfølgende april måned mødtes jeg med Dell-bloggeren Menchaca, som havde læst på min blog, at jeg var på vej til Austin – Dells egen baghave – til en conference. Han inviterede mig på en øl sammen med nogle kollegaer. På vej til værtshuset, ringede Menchaca til sin mor og fortalte hende, at han skulle møde “denne blogger Jeff Jarvis”. Hendes reaktion var: “Er du sikker på, at du kan klare det, min skat?” Mit rygte var løbet i forvejen. Men teamet fra Dell mødte ubevæbnet frem, det samme gjorde jeg, og de fik mig overbevist om, at de havde lært af den blogger-orkan, der havde ramt dem, og at de havde brugt den til at opbygge et nyt forhold til deres kunder.

I efteråret 2007 besøgte jeg Dells hovedkvarter i Round Rock i Texas for at interviewe Michael Dell til BusinessWeek og for at høre, hvordan firmaet havde fået vendt skuden. Dell var ikke just overvenlig, da vi satte os ned for at tale sammen. Det kunne være fordi, han er chef (sådan er det med chefer), eller det kunne være mig, der var problemet (når alt kom til alt var jeg jo fyren, der havde gjort helvede hedt for ham). Han lagde ud med at sige: “Vi gjorde i nældeerne, ikke?” Han fulgte denne tilståelse med lidt intetsigende chef-snak: “Man bliver nødt til at finde ind til selve kernens årsag for at løse sådanne problemer på en måde, så de ikke opstår.”

Men efter et stykke tid begyndte Michael Dell selv at lyde som en vaskeægte blogger. Han kunne lige så godt have haft min Første Lov indgra-

veret i messing på sit skrivebord. “Der er mange ting, firmaer kan lære her,” fortalte han mig. “Den mest simple måde at tænke over dette er at forstå, at disse samtaler foregår, hvad enten du bryder dig om det eller ej. Okay? Så, vil du være med i det eller ej? Mit argument er, at det vil du selvfølgelig. Du kan lære af det ... og du kan blive et bedre firma ved at lytte og ved at deltage i samtalen.”

Naturligvis gjorde Dell andet for at komme ud af deres problemer end blot at begynde at blogge. Firmaet brugte 150 millioner dollar i 2007 på at forbedre deres, med rette, udskældte kundeservice-telefoncentral. Dick Hunter, der tidligere havde ledet produktionsafdelingen, opgav sin pensionisttilværelse for at lede kundeservicen og bragte en jordnær entusiasme og ansvarlighed med sig. Medarbejderne i kundeservicen var tidligere blevet bedømt ud fra, hvor hurtigt de kunne afslutte et givent opkald, men Hunter indså, at dette kun motiverede medarbejderne til at få ekspederet opkaldene videre så hurtigt som muligt. Det gjaldt om at blive fri for klagende kunder og at gøre dem til andres problem. Kunderne havde således 45 procents chance for at blive stillet om, hvilket Hunter reducerede til 18 pct. Og hvad der var endnu mere oprørende: 7.000 ud af 400.000 ugentlige opkald fra kunder led under at blive omstillet syv gange eller mere. I stedet for at måle hvor lang tid en medarbejder brugte på en samtale, begyndte Hunter at måle, hvor lang tid en medarbejder brugte på at løse et problem. At løse problemet gennem blot én opringning blev målet. Han startede et pilotprojekt, der omfattede 5000 udvalgte kunder fra New York (hvis det kan lykkes her, kan det lykkes alle vegne...), hvor man kontaktede disse, allerede inden de havde problemer, i håb om at erstatte en behjælpelig fætter som deres betroede rådgiver med en Dell-ekspert. Han insisterede på, at Dell på samme måde kunne have et direkte forhold til mindst halvdelen af deres 20 millioner kunder.

På samme tid begyndte teknikere komme bloggere i møde for at hjælpe dem med at løse deres problemer. Stadig oftere stødte jeg på blogindlæg med forbløffede reaktioner på, at en klage førte til en henvendelse fra Dell – og til en efterfølgende løsning. Adam Kalsey bloggede om sit problem med at geninstallere Microsofts operativsystem på en gammel Dell-computer og fik med det samme en online-kommentar fra Brad, der var forbrugersombudsmand hos Dell og som straks løste problemet. Kalsey

bloggede efterfølgende: “Jeg har hørt fra Jeff Jarvis, at Dell arbejder hårdt på at forbedre sit dårlige image, når det gælder kundeservice. Det er nu åbenlyst, at de virkelig har lagt sig i selen. For et år siden rådede jeg en kunde til ikke at købe hardware fra Dell (det gjorde vedkommende nu alligevel). I dag kunne jeg ikke forestille mig at anbefale noget som helst andet. Godt gået Dell og Brad.” Stor omfavnelser.

Jeg spurgte Dell-teamet om det at behandle én kværulerende blogger ad gangen nu også var en effektiv måde at løse problemer på. De sagde ja. Når bloggere beskrev deres problemer, kunne teknikerne gå lige til sagens kerne. Kunden og firmaet sparede herved både tid og penge på unødige telefonopkald.

Dells online PR-succes var hjemme. Efter at det nye program var startet, faldt den negative blog-omtale fra 49 pct. til 22 pct., ifølge Dells egne beregninger. Det betød, at hvor halvdelen af de blogs, der omtalte Dell før den nye imødekommethed var indført, havde været negative, var det nu kun omkring hver femte. Der kan drages mange erfaringer fra Dells historie: Vær opmærksom på faren ved en fjendtlig flok, der kan dannes omkring dig på et splitsekund, hvis du behandler dine kunder dårligt – vær opmærksom på behovet for at lytte og have tiltro til kunderne, indse fordelene ved at samarbejde med dem, betragt deres generøsitet som basis for et nyt forhold. Det er alle emner, som jeg vil behandle i de følgende kapitler. Men den vigtigste lære af Dells historie er denne: Selvom vi i årevis har gået og sagt, at kunden ved bedst, og kunden er *the boss*, så bør vi i dag mene det alvorligt. Forbrugeren har kontrollen. Og hvis ikke forbrugeren har kontrollen, så er helvede løs.

## Dine værste kunder er dine bedste venner

Lad os nu gennemleve det værst tænkelige mareridt – den dag blog-orkanen rammer dig – og lad os se, hvad du kan lære af Dell for at overleve denne krise og komme styrket ud af den ved at have opbygget et nyt forhold til dine kunder og til offentligheden.

Lad os starte med Google. Gå til Google, og søg efter dit firma, dine varemærker, ja, selv efter dit eget navn, og find ud af, hvad folk siger om dig. Og hvis du ikke allerede har gjort det, så udfør den samme søgning

på blog-tjenesterne Technorati, Icerocket og Blogpulse, samt YouTube, Twitter (en blog-plattform for korte beskeder) og Facebook (hvor du måske vil finde grupper, der er dannet imod dig eller til fordel for dit selskab).

Begynd at svare folk. Og forlad dig ikke på en praktikant eller et PR-firma til at gennemføre søgninger eller stå for kontakten. Gør det selv. Vær dig selv. Find en eller anden, som har et problem. Find ud af mere ved at indgå i en samtale. Løs problemet. Lær af det. Fortæl andre, hvad du har lært. Måske har du over årene allerede haft sådanne dialoger via breve eller telefon og via underordnede. Men nu foregår samtalen i fuld offentlighed, og det vil din egen uddannelse også gøre. Det skal du ikke være bange for. Det er kun godt.

Lad os tage en bestemt kunde – vi kan kalde ham for Vrede Jim. Han har haft et problem med dit produkt – for eksempel din eWidget. Jim skriver i et chatroom, at han har købt en fuser og har fået en dårlig service. Han måtte ikke returnere produktet, og garantien dækkede ikke. Han siger uden omsvøb, at du ikke bekymrer dig for fem flade ører om dine kunder.

Forestil dig nu al den skade Vrede Jim kan forårsage. Han kan beklage sig på sin blog og herefter starte en hjemmeside, der udelukkende beskæftiger sig med dit produkts problemer – kald den SkodWidget.com.

Så snart han har postet kritikken, starter en nedtælling, hvor han og hans læsere vil kunne se, hvor længe der går, før du opdager det og handler. Jim begynder måske at nedfælde sin interaktion med dit firma, holde regnskab med enhver telefonsamtale – inklusive hvor længe han har ventet, og hvad det hele har kostet ham, samt at offentliggøre alle auto-svar via e-mail. Han kan offentliggøre lydfiler af sine opkald, inklusive den automatiske telefonsvarers besked om, hvor vigtigt hans opkald er for dig. For at sprede budskabet vil Jim efterlade kommentarer på relevante blogs, i diskussionsfora og i Amazons produktanmeldelser. Han har måske endda postet en parodireklamefilm om eWidget på YouTube med sine egne slogans og musik. Hvis den er morsom, vil den blive set af mange andre. Han kan offentliggøre en automatisk genereret liste over alle de sider, der har links til hans egen hjemmeside, hvilket vil hjælpe ham med at opbygge sin folkebevægelse. Som det næste kunne Jim opfordre lidelsesfæller



til at tage fotos af deres ødelagte widgets og offentliggøre dem på Flickr. De kan oprette grupper på Facebook med det ene formål at beklage sig over eWidgets. Og når først Jim har fundet sit publikum, vil hans SkodWidgets.com bevæge sig op på Googles resultatsliste, når man søger efter eWidgets. Han konkurrerer nu med dig om at definere dit brand. Nu kan det ikke blive værre, men det gør det alligevel, da en journalist ringer og vil have en kommentar om SkodWidgets.com. Og selvom du ikke følger med i samtalen, så vil pressen og dine konkurrenter gøre det. Hvis du ikke før troede, at problemerne var ude i offentligheden, så kan du være sikker på, at de er det nu.

Så hvad gør du nu? Løber? Gemmer dig? Forbander stodderen? Sagsøger ham? Bruger flere penge på annoncer? Ansætter PR-firmaer til at gøre *et eller andet* ved hele dette rod? Venter til det hele forsvinder af sig selv? Undersøger din fratrædelsesordning? Du kan gøre det hele, men det ville ikke hjælpe noget – ikke længere. Dine kunder ved, hvor du er, og du kan ikke længere gemme dig for dem. Alt, hvad du og dine ansatte gør, bliver overvåget og øjeblikkelig offentliggjort. Du har én chance til at gøre det rigtige, for at redde dig selv. Hvad vil du gøre?

Hvis jeg var dig, ville jeg sende en e-mail til Jim. Okay, han har sagt nogle grimme ting om dit produkt. Du mener måske, at han er urimelig i sin kritik. Du er måske bange for at alt, hvad du siger, vil blive brugt imod dig i den offentlige debat (hvad det vil). Du hader tanken om ikke at have den fulde kontrol over denne samtale. Men husk blot: Når du overgiver kontrol, så begynder du at vinde.

Fortæl Jim, at du forstår hans problemer – og gør noget ved dem – samt at du er taknemmelig for hans hjælp. Han hjælper dig. Han kunne lige så godt blot have forladt dig som kunde. I stedet fortæller han dig, hvad der er galt, og hvordan det kan løses. Husk, at hvis dine egne ansatte havde hørt ordentligt efter, ville du aldrig være endt i denne situation. Det hele eskalerede, fordi Jim oplevede, at han talte til en lukket dør med dit brandnavn på. Han vil gerne kunne lide dit produkt; det er grunden til at han købte det. Jeg ville trække så megen viden, erfaring og perspektiv ud af kunden Jim, som overhovedet muligt – både fordi du kan lære noget, og fordi han vil notere sig, at du hører efter. Endelig ville jeg opfordre ham til at blogge om vores samtale og gøre den offentligt tilgængelig (det

behøver du ikke engang at opfordre ham til...). Og ja, send ham et par nye eWidgets gratis.

Nu kommer så den svære del. Du har en virksomhed med en kultur, som ikke virker – for ellers ville denne blog-orkan ikke være opstået. Alle gav pokker i vores nye ven Jim, hvilket betød, at ingen beskyttede dit rygte, brand og din business. Jeg ville kalde alle dine overordnede medarbejdere sammen og vise Jims blog på en skærm. Nogle chefer vil sikkert være kritiske over for Jim. Han overholdt ikke garantiens tidsfrister, han ringede, da det var midt om natten i Indien, han havde ikke læst instruktionsbogen ordentligt. Han er en kværuleant. Men hvis Jim virkelig var en enkeltstående kværuleant, så ville han ikke have været i stand til at samle en bevægelse. Hans budskab blev delt af for mange andre kunder.

Nogle chefer vil handle ud fra et refleksmønster: Hyr nogle konsulenter, indkaldte til pressemøde eller opdatere hjemmesiden. Ignorer dem. Det er på tide med nye takter. Begynd med at lade dine chefer foretage de samme søgninger, som du foretog, og få deres mest betroede medarbejdere – de venligste, mest vidende, mest åbne – til at løse alle de problemer, de finder. Reparér, byt eller giv penge tilbage – hvad kunden nu ønsker. Omkostningerne ved dette vil helt sikkert være lavere, end hvad det vil beløbe sig til, hvis orkanen bliver stærkere.

Som det næste vil jeg anbefale dig at starte en blog, hvor du åbent og ligefremt offentliggør problemer og løsninger, som de nu opstår. Hvorfor skal en direktør ikke kunne være i direkte og åben dialog med offentligheden? Hvad har du at frygte fra dine egne kunder? Og når direktøren først har sat dette eksempel, så kan han forvente, at andre ledende medarbejdere gør det samme ved at deltage i den samme samtale og lære af det. Det vil gøre mere for at ændre kulturen – for endelig at gøre den forbrugerorienteret og mene det – end et dusin konsulenter, hundrede eksterne møder eller en million annoncefremvisninger.

Og for resten, glem ikke i det første blogindlæg at takke Jim.

## Dine bedste kunder er dine partnere

Jim, som ikke længere er sur, vil fortælle sine blogvenner om din omvendelse. Efter at være blevet hørt vil han nu komme med endnu flere forslag til, hvordan du kan forbedre dine produkter og din virksomhed. Jim føler med dig. Han er ikke en fjende, men en fortaler. Jim er din ven. Nu gælder det udfordringen – eller muligheden for – at åbne døren for mange forskellige Jims. Den næste udfordring er nu at reorganisere og reorientere alle virksomhedens afdelinger – design, produktion, marketing, salg, kundeservice – mod dette nye forhold til mennesker, som du før kaldte for forbrugere, men som nu burde være transformeret til samarbejdspartnere.

At overgive dette nye forhold til kun én afdeling – kundeservice eller PR eller marketing – vil ikke virke. At overgive det til et krise-konsulentfirma eller et reklamebureau vil blot gøre det hele meget værre. Du er nødt til at ændre dit forhold til offentligheden i ethvert hjørne af organisationen. Dette nye forhold – samarbejde – bør indføres i business-to-business virksomheder, politiske kampagner, regeringskontorer, universiteter, velgørende organisationer, enhver institution eller ethvert foretagende.

Til en start, følg Dells eksempel: blog, besvar bloggere, gør det muligt for dine kunder at kritisere dine produkter, og gør det muligt for dem at udveksle ideer. Det næste er at gøre dem bekendt med dine produkters tilblivelse – ja, selv din designproces (en idé som vi vil vende tilbage til i kapitlet “Google(mo)bilen”). Hvorfor ikke gøre det næste design-for-slag til en ny eWidget – som naturligvis hedder eWidget 2.0 – offentligt tilgængelig? Offentliggør det hele: research, rapporter, forbrugerbehov, designkoncepter, skitser, specifikationer og nye ideer. Prøv det bare. Dit produkt har allerede problemer. Hvad kan det skade? Det er muligt, at dine kritikere og konkurrenter vil sige, at det blot viser, hvor desperat eWidget er. Men det vil ikke ske, hvis dine kunder deltager i processen sammen med dig, bidrager med noget værdifuldt til produktet og føler et medejerskab til det. Så vil du være den, der ler sidst.

Du kan udvide dette nye samarbejde på mange måder som for eksempel ved at invitere dine kunder til at komme med råd, ja, til at deltage i markedsføring og måske endda sætte kunderne i stand til at bruge dit

firma som en platform til at bygge deres egne virksomheder på. Gennem resten af denne bog vil vi ofte vende tilbage til dette kapitels tema – nemlig forholdet til kunderne. Det er fordi den vigtigste forvandlerende kraft, som internettet og Google har skabt, ikke har noget med teknologi eller medier at gøre – eller med business. Det handler om mennesker og om at skabe nye forbindelser mellem dem. Alt drejer sig om relationer.

# En ny arkitektur

Links ændrer alting  
Gør, hvad du gør bedst – og link til resten  
Tilslut dig et netværk  
Forsøg at blive en platform  
Tænk distribueret

## Links ændrer alting

Om morgenen den 11. september 2001 var jeg på det sidste tog fra New Jersey ind til World Trade Center og ankom lige som det første af terroristernes fly ramte det nordlige tårn. Selvom jeg i årevis ikke havde arbejdet som reporter, så var jeg stadig journalist og arbejdede for et medieselskab, hvorfor jeg besluttede mig for at blive og dække, hvad der klart var en stor historie – jeg havde endnu ikke indset, hvor stor eller hvor farlig. Jeg tog noter på stedet og interviewede overlevende, alt imens jeg ringede historien ind til min arbejdsgivers nyhedsside og aviser. En time senere stod jeg ved udkanten af World Trade Center, da det sydlige tårn styrtede sammen. Støvskyen fra sammenstyrtningen overhalede mig. Jeg var blind og dækket af støv, men alligevel heldig nok til at finde ly i en bankbygning. Herefter gik jeg til fods til Times Square, hvor jeg skrev den endelige historie og til sidst, gudskelov, fandt hjem.

Den næste dag følte jeg, at jeg havde mere at sige om alt det, jeg havde set, og om nyhedsstrømmen, hvorfor jeg besluttede at starte en blog. Jeg havde tidligere læst blogge. Jeg havde også stået for min arbejdsgivers investering i det selskab, der startede Blogger og udbredte ideen (det blev

opkøbt af Google i 2003). Jeg havde ikke selv oprettet en blog, idet jeg ikke mente, at jeg havde noget på hjerte. Men efter den 11. september havde jeg. Derfor var det min plan at skrive en blog i et par uger – indtil jeg ikke kunne huske mere.

Men efter at have skrevet de første par blogindlæg, gjorde jeg en erfaring, som for evigt ændrede mit syn på mediebranchen og min karriere. Det førte blandt andet til denne bog. Et par bloggere i Los Angeles havde læst, hvad jeg havde postet, og skrev om det på deres blog, samt oprettede links til mig. Jeg gengældte ved at linke til dem. I det øjeblik gik en prås op for mig, idet jeg indså, at vi var i færd med at have en konversation – en offentlig samtale – der fandt sted forskellige steder og på forskellig tid – alt sammen muliggjort gennem det at linke. Snart var jeg via Google i stand til at finde andre brudstykker af diskussionen om 11. september og af, hvad jeg skrev. Jeg så en ny struktur i mediebilledet, som byggede på tovejskommunikation og var samarbejdende. Jeg indså hurtigt, at denne struktur ville omdefinere handel, marketing, det offentlige, politik, uddannelse – ja, hele verden. Links og søgning udgjorde redskaber til at finde alting og forbinde alting. Nu kunne alle tale, og alle kunne høre det. Det var muligt for mennesker at organisere sig omkring enhver interesse, opgave, ethvert behov, marked eller enhver sag. Links og søgning havde startet en revolution, og det var blot begyndelsen.

Meg Hourihan, der var en af grundlæggerne bag Blogger, skrev et skelsættende essay i 2002, hvor hun forklarede grundprincipperne bag det nye system (du kan finde det ved at søge i Google på titlen “What We’re Doing When We Blog.”). Hourihan argumenterede for, at den mindste enhed i online-medier ikke længere er publikationen eller websiden – med deres “old-media”-forudfattede meninger – men derimod blogindlægget, som normalt præsenterer en unik idé. Hvert blogindlæg har et permalink – en adresse, hvorfra det altid kan blive fundet, så man altid kan linke til det. Hourihan indså, at permalinks både er en metode til at organisere information på og en måde at bygge sociale netværk oven på vores “distribuerede” samtaler. Det var, hvad der skete, da disse bloggere i Los Angeles linkede til mine indlæg. Vi havde en samtale, blev venner og endte endda med at lave forretninger sammen. Vores links forenede os. “Ganske som når det gælder ytringsfriheden,” skrev Hourihan, “så er

det, vi siger, ikke nær så vigtigt som selve det system, der sætter os i stand til at sige det.”

Dette system forudsætter at alt vedrørende dig, dit produkt, din forretning og dit budskab har en plads online med en permanent adresse, så folk kan søge og finde dig og efterfølgende linke til dig, svare dig ... ja, selv distribuere det, du måtte have at sige. I højere grad end en hjemmeside er det et sted for alt, hvad du foretager dig. Gennem det, du publicerer online, vil du møde andre mennesker – venner, kunder og medlemmer af organisationer – i netværk, der er muliggjort af links og bygget oven på platforme som Blogger eller Google.

Du kan således knytte en direkte kontakt med andre mennesker – uden mellemed. Links og søgninger er simple at anvende, og deres indflydelse er enorm.

## Gør, hvad du gør bedst – og link til resten

Links forandrer enhver forretning og institution.

Men det er nok nemmest at illustrere deres indflydelse, når det gælder nyheder. Hvis nyhedsindustrien var blevet opfundet i dag – i post-link-æraen – ville den måde, hvorpå nyheder bliver indsamlet og spredt... ja, selv hvordan en historie er struktureret, være fundamentalt anderledes. Når det for eksempel gælder trykte medier, så bliver journalister oplært til at skrive et afsnit om baggrunden for en historie, som dækker alt det, der ligger forud for historien – hvis læseren nu har glemt noget af det. Men online kan journalister blot linke til forhistorien frem for at gentage den; nogle læsere behøver måske at læse mere om baggrunden, mens andre føler, at de allerede er up-to-date og ikke gider spilde tid på en gentagelse. Men der er mere som links kan bruges til. Hvis man citerer noget fra et interview, burde man så ikke oprette et link til hele interviewet eller til personens hjemmeside? Hvis en konkurrerende nyhedsorganisation har det eneste foto fra en begivenhed, vil læserne så ikke forvente at der findes et link til dette, hvis der skal være tale om en fuldkommen dækning?

Links ændrer hele strukturen og økonomien bag en nyhedsorganisation. Ikke alle aviser behøver deres egen golf-specialist, når det er nemmere og billigere at oprette et link til en bedre golf-dækning fra et decideret

sports-medie – hvilket også vil frigive ressourcer, som kan anvendes bedre lokalt. Ikke enhver avis behøver en lokal filmkritiker, når film er nationale fænomener, og når vi alle kan være filmkritikere. Aviser bør ikke anvende ressourcer på trivielle nyheder, som vi allerede kender. De kan derimod satse på mere indbringende områder, takket være links.

Links ændrer hele industriens struktur. Hvis en avis vil gøre sig bemærket – hvis den ønsker, at læserne skal kunne finde dens indhold via søgning og links – så må den skrive unikke historier. Hvis aviser skal overleve må de anvende deres ressourcer der, hvor de virkelig batter noget, og sende læserne til andre steder for at få resten af nyhederne. Kort sagt: Gør, hvad du gør bedst – og link til resten.

Uden for medieindustrien bør forhandlere linke til et produkts fabrikant for yderligere information. Fabrikanten bør linke til steder på nettet, hvor forbrugerne diskuterer produktet. Forfattere bør linke til eksperter (hvis det blot var muligt at have links i bøger). Headhunters, konferencer, industrisammenslutninger og universiteter bør forbinde mennesker med samme interesser gennem links.

Inden for næsten alle industrier og institutioner vil links fremtvinge en specialisering. Ideen om at levere one-size-fits-all-produkter, som kan tilfredstille alles behov lige godt, er en overlevering fra en æra af isolation. Engang kunne mennesker i Texas ikke læse nyhederne direkte fra New York Times', The Guardians eller BBC's hjemmeside, men det kan de i dag. Folk i Chicago kunne ikke købe god chili-sauce i det lokale supermarked, men i dag kan de gå online og købe det fra HotSauce.com. Den samme udvikling har taget livet af stormagasiner med et bredt udvalg, først med special-butikker samlet i storcentre og nu med målrettede online-forretninger. At betjene masserne er ikke længere, som vi skal erfare, den endegyldige formel på succes. At betjene mange små udvalgte niches – sådan som også Google gør det – er fremtiden.

Den specialisering, der er blevet skabt gennem anvendelse af links, kræver samarbejde – jeg gør, hvad jeg kan, og du udfylder hullerne. Det giver nye muligheder for at vælge, men når der er hundredvis af lampeforretninger online eller tusinde sider om Paris, så er der brug for nogen til at organisere det hele og linke til de bedste. Specialisering skaber efterspørg-



sel efter kvalitet – hvis du fokuserer på et marked eller en service, må du være den bedste, så brugerne linker til dig, og du dermed kommer højt på Googles resultatliste, hvorved brugerne kan finde og klikke på dig.

Inden for detailhandel, uddannelse, politik, sundhed – ja, alle vegne – fremelsker links specialisering, kvalitet og samarbejde, samt forandrer gamle roller og skaber nye. Links forandrer samfundets og industrier-nes fundamentale arkitektur på samme måde som stålkonstruktioner og jernbaner forandrede den måde fortidens byer og nationer blev bygget på samt hele den måde, de virkede på. Google får links til at virke. Google er vor tids U.S. Steel.

## Deltag i netværk

Industrier og institutioner har en tendens til – i hellige øjeblikke – at betragte internettet som deres eget spejlbillede. Detailhandlere betragter internettet som en forretning – et varekatalog og et kasseapparat. Marketingfolk ser det som deres mulighed for at levere marketingslogans. Mediaindustrien ser det som et medie og går ud fra, at online-tilstedeværelse handler om indhold og distribution. Politikere tror, at det er en platform for kampagnebudskaber og fundraising (samt en ny måde at fremsende junk-mail på). Kabel-tv- og teleselskaber håber, at internettet udgør den næste distributionskanal, som de kan sætte sig på.

De vil alle sammen kontrollere internettet, fordi det er den måde, de er vant til at betragte verden på. Lyt blot til den retorik, som afspejler private virksomheders værdigrundlag: Virksomheder *ejer* deres kunder, *kontrollerer* distributionen, indgår *eksklusive* aftaler, *holder* konkurrenter *ude* og beskytter *forretningshemmeligheder*. Internettet sprænger al den kontrol i luften. Det hader centralisering. Det elsker udsyn og nedbryder adgangsbarrierer. Det afskyr hemmeligheder og belønner åbenhed. Det favoriserer samarbejde frem for ejerskab. De engang så magtfulde betragter internettet med frygt, når de først har indset, at de ikke kan styre det.

Internettet lægger netværk af links hen over samfundet, som forbinder mennesker med information, handling og hinanden. Det er i disse forbindelser, at værdi bliver skabt, effektivitet bliver fundet og forhold formet. Ethvert link og klik er en forbindelse, og med enhver ny forbindelse

bliver et netværk født eller vokser sig stærkere. Det var på denne måde, at internettet spandt sit net – som et netværk af netværk.

Jo, flere forbindelser der er, desto større er værdien. Du kender formentlig den gamle udlægning af teorien om netværk: Én faxmaskine har ingen værdi, idet den jo ikke kan kommunikere med andre, to har en noget større værdi, men ved at forbinde millioner af faxmaskiner får hver enkelt maskine en eksponentielt større værdi (imens økonomien bag masseproduktion – og den alt for høje pris på blækpatroner – ydermere billiggør hver enkelt.) Værdien af et netværk er derfor større end summen af de tilknyttede maskiner og dette endda i et endimensionalt netværk, hvor hver maskine kun envejskommunikerer med en anden maskine. Internettet er et tredimensionalt rum af ligeværdige links, hvis værdi mangedobles ved at blive brugt over længere tid. Google er hovedkatalysatoren i denne værdiskabelse.

Google udfører, naturligvis, dette kunststykke gennem søgning. Søg, og du vil finde alt, hvad du ønsker, i løbet af et splitsekund. Og hver gang det sker – 4,4 milliarder gange hver måned alene i USA, ifølge Nielsen – bliver en ny forbindelse mellem en person og noget information – eller et andet menneske – skabt. Google skaber en selvforstærkende bevægelse: Jo mere vi klikker på søgeresultater, desto smartere bliver Google, og jo smartere den bliver, des bedre bliver søgeresultaterne, og desto mere anvender vi Google.

Google understøtter sin forretning bestående af klik og links med annoncer, der bliver fremvist på så beskedne sider som min egen blog samt kæmpestore sider som NYTimes.com. Så godt som alle kan deltage i deres netværk. Hvis Google tænkte som et traditionelt medieselskab, som for eksempel Time Inc. eller Yahoo – så ville de skaffe sig kontrol over det redaktionelle indhold, bygge mure op omkring det og forsøge at holde os indenfor. I stedet har Google åbnet sig og placeret deres annoncer alle vegne og på denne måde opbygget et annoncenetværk, der er så stort og så magtfuldt, at det truer med at overhale både medie- og annonceindustrien – samtidig med at Google også samarbejder med den og giver den styrke online. Her findes Googles næste selvforstærkende bevægelse: Jo mere trafik Google sender til websider, som fremviser dets annoncer, desto flere penge tjener både Google og også de enkelte sider, som herved

får råd til at fremstille mere redaktionelt stof, som Google igen kan organisere. Google hjælper også de enkelte sider ved at forære dem indhold og funktionalitet – kort, widgets, interne søgemaskiner og YouTube-videoer. Google vander netværket, så det kan gro.

Det overrasker mig, at traditionelle medieselskaber ikke har forsøgt at kopiere Googles model ved at skabe åbne netværk. Ét medieselskab har rent faktisk opbygget et sådan netværk. Glam er en sammenslutning af kvinde-sites, der dækker mode, sundhed, de kendte og meget andet. På blot to år er Glam blevet det mest anerkendte *brand* online for kvinder. I skrivende stund har man mere end 43 millioner besøgende om måneden i USA og mere end 81 millioner på verdensplan og har hermed overhalet den tidligere dronning på slottet, iVillage, der har 18 millioner besøgende. iVillage drives, ligesom Yahoo, som et traditionelt medieselskab – det vil sige at man skaber og kontrollerer indhold, markedsfører sit produkt for at få læsere samt viser dem så mange annoncer, at de forlader stedet... Glam har omvendt opbygget et netværk bestående af mere end 600 uafhængige websider, hvoraf nogle er skabt af individuelle bloggere, andre af store medieselskaber. Glam sælger annoncer på alle disse sider og deler overskuddet med sideejerne. Glam tager også det bedste af indholdet og bringer det på glam.com, og sælger her annoncer til en højere pris. Også denne indtægt bliver delt. Glam forærer sine medlemssider teknologi og indhold for at gøre dem bedre. Det giver mere trafik, som man deler mellem sig ved at linke til søstersiderne i netværket. Jo mere trafik hver side får, desto mere er den i stand til at sende rundt – det er netværkets logik, som også er en selvforstærkende bevægelse. Glam føjer også prestige til dets medlemssider for, modsat Google, så er Glam selektiv. Glams redaktører udvælger sider, de kan lide, og fremhæver det bedste af indholdet, hvilket får firmaet til at fremstå som et eksklusivt indholds- og annonce-netværk. Dette giver Glam mulighed for at fortælle nervøse annoncører, at deres reklamer bliver vist i et trygt og sikkert miljø, hvilket annoncørerne som oftest vil betale mere for.

Der er en anden stor fordel ved Glams netværksstrategi: omkostninger. De behøver ikke at ansætte dyre medarbejdere for at skabe deres overflødighedshorn af indhold, og de skal heller ikke betale honorar for de enkelte artikler. I starten garanterede Glam et minimumsbeløb til visse

sider – på linje med at betale for redaktionelt indhold for at komme i gang – men efterfølgende har de afskaffet disse garantier.

Nu er det et netværk, som alle drager gensidig fordel af: Desto bedre indhold netværkets websider skaber, desto mere trafik får de, og desto mere trafik kan der blive sendt rundt i netværket, hvilket igen sætter Glam i stand til at sælge annoncer til en højere pris. Medieselskaber bør spørge sig selv: HVGG? Hvad ville Glam gøre?

For at gøre det klart: Glam er ikke Google. Ikke endnu i hvert fald. Det kan ikke fremvise et overskud, og i 2008 tog selskabet stadig imod venturekapital – blandt andet fra det tyske forlag Burda – og investerer fortsat i vækst og ny teknologi. Glams sider og indhold kan forbedres, men jeg tror på deres model, og det er jeg ikke alene om. Såvel Guardian, Reuters og Forbes har startet blog-orienterede annoncenetværk for at sprede deres indhold og øge annonceringsmulighederne i en tid, hvor deres hovedprodukter er under beskydning. Disse selskaber har lært noget af Google og deres forståelse af en netværksbaseret struktur. Jeg vil senere argumentere for det synspunkt, at såvel restauranter som detailhandlende, helt bestemt regeringer og universiteter... ja, selv flyselskaber og muligvis også forsikringsbranchen kan operere som netværk, hvis de forsøger at skabe flere forbindelser i deres egne verdener.

I 2005 deltog jeg i en rundbordssamtale arrangeret af venturekapitalinvesteringsselskabet Union Square Ventures i New York for at tale om brugerdrevet produktion, samt skabelsen af åbne netværk og platforme. Håbløse forslag svirrede rundt i lokalet, alt mens iværksættere, investorer og akademikere analyserede firmaer, som var opbygget på denne måde, samt deres eventuelle succes. Over for mig sad internettets anonyme helt, Tom Evslin, der som leder af AT&T Worldnet engang havde fastsat prisen for ubegrænset internetforbindelse til 19,95 dollar om måneden, hvilket fjernede det tikkende taxameter for brug af internettet, nedbragte prisen for forbrugerne og gjorde os alle sammen afhængige af internettet.

Evslin holdt et overraskende indlæg om netværk. Eksplosive webbaserede firmaer som Skype, eBay, craigslist, Facebook, Amazon, YouTube, Twitter, Flickr og Google opkræver ikke den betaling fra brugerne, som markedet kan bære. De tager så lidt for deres service, som de nu kan leve

med. Det er på den måde, at de maksimerer vækst og skaber værdi for alle i netværket. Evslin brugte et annoncenetværk til at illustrere ideen med at skabe ekspansion på denne måde. Et annoncenetværk, som kun udtrækker den mindste provision, som det kan leve med, fra sit annoncesalg for medlemssites, vil vokse sig større, fordi flere sites vil deltage i dette netværk frem for hos mere grådige konkurrenter. Annoncenetværk må have et publikum af en vis størrelse, før de kan tiltrække topannoncører, der som bekendt betaler bedre. På den måde kan det at tage en lavere provision med henblik på at vokse skabe mere annoncesalg til højere priser på den lange bane.

Og det bliver endnu mere udfordrende: Evslin argumenterede senere på sin blog, TomEvslin.com, at hvis det selskab, der driver annoncenetværket, er for profitabelt, så vil dette tiltrække konkurrenter, som vil forsøge at underbyde det for at stjæle markedsandele. "Men hvis du klarer dig godt og befinder dig på – eller tæt ved – et "break-even"-punkt, så har du gjort det umuligt for konkurrenter at underbyde dig, uden at de selv vil få et underskud." For at opsummere Evslins lov om netværk: Uddrag et minimum af værdi fra netværket, så det kan vokse i størrelse og værdi og hermed senere sætte medlemmerne i stand til at tage mere for annoncer – samtidig med at omkostninger og fortjeneste holdes nede for at udelukke konkurrenter.

Det er ikke den måde, de traditionelle netværk opererer på. Kabel-tv-selskaber har snurret deres kabler rundt om os for at kunne presse maksimale beløb ud af os. Det samme gælder teleselskaber, aviser og detailhandlere. At tage det, som markedet kan bære, giver fuld mening for dem. Men i dag bliver de mødt med konkurrence fra næste generation af netværk. Skype – som ved udgangen af 2007 havde 276 millioner brugere i 28 forskellige lande – eksploderede i kraft af en gratis service, før man senere begyndte at tage penge for visse ting, men stadig langt under den pris som de traditionelle teleselskaber forlangte. Dets grundlæggere trak først kapital ud af virksomheden, da eBay købte Skype. eBay havde selv skabt en ny markedsplads for detailhandel ved kun at tage en beskedne fortjeneste fra hvert salg. Men da eBay troede, at man var alene på toppen, begyndte de at øge priserne, hvilket tillod online-detailhandlere som Amazon og Etsy at stjæle udbydere fra eBay.

Evslins klassiske eksempel på netværksekspansion er imidlertid craigslist. Dette selskab tager ikke penge for, at du kan indrykke rubrikannoncer inden for de fleste områder – kun for job- og boligannoncer i visse udvalgte byer, hvilket har gjort craigslist til *stedet* for indrykning af rubrikannoncer i USA. “Men hvis nu Craig besluttede sig for at tage penge for flere typer indrykninger, så ville man åbne døren og invitere konkurrenterne indenfor,” forklarede Evslin. Men som situationen er nu, er der ingen mulighed for konkurrenterne for at sjæle Craigs rubrikannoncer (og hans læsere) ved at underbyde dem. Google opererer også i denne økonomi. Selskabet havde ingen forretningsmodel i de første par år – før de indførte tekstannoncer. “Skaf dig kunder, ikke fortjeneste”, lyder opskriften fra Googles vicepræsident Marissa Mayer for, hvordan man skaber nye produkter og netværk. Hun fortalte i et foredrag i 2006, som hun gav på Stanford Universitet, at Google ikke bekymrer sig om at have en forretningsmodel, når det lancerer nye produkter. “Men vi bekymrer os meget om, hvorvidt vi har brugere eller ikke.” Det er fordi, at på nettet “følger pengene brugerne”.

Ved rundbordsdiskussionen i New York var der en iværksætter, som citerede den legendariske, israelske investor Yossi Vardi for – dengang han lancerede den revolutionerende instant-messaging service ICQ (som senere blev opkøbt af AOL) – at han udelukkende bekymrede sig om at få netværket til at vokse. “Indtægten var blot en distraktion,” sagde han. Denne doktrin om vækst frem for indtægt, led et alvorlig knæk under den såkaldte dot-com boble, da nye firmaer brugte alt for mange af investorenes penge på marketing, så de kunne fremstå som store, men kun for at forsvinde, da pengene løb ud og brugerne forsvandt. Dagens Web 2.0 opskrift på vækst er at undgå at bruge penge på marketing og i stedet skabe noget, der er så godt, at brugerne videredistribuerer det og får det til at sprede sig som virus. Når virksomheden engang bliver stor, kan man altid finde en forretningsmodel. Indtjeningen vil måske ikke komme direkte fra brugerne i form af betalinger eller abonnement, men måske fra annoncering, koncertbilletter, salg af merchandise eller fra den værdi, som bliver skabt i kraft af, hvad netværket lærer og som kan videresælges. Jeg vil komme ind på sådanne nye muligheder for indtægter senere i bogen.