

1| Els mercats són converses. 2| Els mercats es componen d'éssers humans, no de sectors demogràfics. 3| Les converses entre éssers humans *sonen* humanes. Tenen lloc amb veu humana. 4| Tant si és per proporcionar informació com per expressar opinions, punts de vista o discrepàncies o per fer comentaris graciosos, la veu humana és normalment oberta, natural i espontània. 5| Les persones es reconeixen entre si gràcies al so d'aquesta veu. 6| Internet està possibilitant converses entre éssers humans que simplement no es podien dur a terme en l'era dels mitjans de comunicació de masses. 7| Els hipervincles capgiren la jerarquia. 8| Tant els consumidors connectats per internet com els treballadors connectats per intranet, les persones estan parlant entre si d'una manera nova i poderosa. 9| Aquestes converses interconnectades estan fent possible que apareguin noves i poderoses formes d'organització social i d'intercanvi de coneixement. 10| El resultat és que els consumidors esdevenen més hàbils, intel·ligents i organitzats. El fet de formar part d'un mercat interconnectat canvia fonamentalment les persones. 11| En els mercats interconnectats, les persones han arribat a la conclusió que la informació i el suport que obtenen les unes de les altres són molt millors que no pas els que reben dels venedors. La retòrica empresarial sobre el valor afegit dels productes comercialitzats queda en un no res. 12| No hi ha secrets. Els mercats interconnectats coneixen els productes més bé que les empreses que els han creat. I expliquen el que saben a tothom, sigui bo o sigui dolent. 13| El que passa entre els consumidors també està passant entre els treballadors. L'únic que separa els uns dels altres és un constructe metafísic anomenat «L'empresa». 14| Les corporacions no parlen amb la mateixa veu que aquestes noves converses interconnectades. Per al seu públic objectiu en línia, les empreses sonen buides, planes, literalment inhumanes. 15| D'aquí a uns quants anys, l'actual i homogenia «veu» de fer negocis —el so dels objectius d'empresa i els fullets— semblarà tan encarcerada i artificial com la llengua de la cort francesa del segle XVIII. 16| De fet, a les empreses que fan servir un llenguatge pensat per vendre i impressionar ja no les escolta ningú. 17| Les empreses que donen per fet que els consumidors en línia són els mateixos que abans veien els seus anuncis a la televisió s'estan enganyant. 18| Les empreses que no s'adonen que els seus consumidors d'ara són persones interconnectades —i, per tant, estan més ben informades i fan pinya gràcies a les converses— estan deixant passar la seva millor oportunitat. 19| Ara, les empreses es poden comunicar directament amb els seus consumidors. Si fiquen la pota, podria ser la seva darrera ocasió. 20| Cal que les empreses s'adonin que els seus consumidors riuen sovint. Es riuen d'elles. 21| Les empreses han de deixar-se anar i prendre's menys seriosament. Han de tenir sentit de l'humor. 22| Tenir sentit de l'humor no vol dir posar uns quants acudits al web de l'empresa. Més aviat requereix grans valors, una mica d'humilitat, un discurs directe i un punt de vista genuí. 23| Les empreses que pretenen «posicionar-se» han de *prendre* una posició. Idealment, en relació amb alguna cosa que als seus consumidors els importi de debò. 24| Les afirmacions grandiloqüents —«Estem posicionats per convertir-nos en el proveïdor líder d'XYZ»— no constitueixen cap posició. 25| Les empreses han de baixar de la seva torre d'ivori i parlar amb les persones amb qui esperen construir relacions. 26| Relacions Públiques no es relaciona amb el públic. A les empreses les espanten molt els seus consumidors. 27| Parlant amb un llenguatge distant, antipàtic i arrogant, aixequen murs per mantenir els consumidors a ratlla. 28| La majoria dels programes de màrqueting es basen en la por que el consumidor pugui veure que passa realment dins de l'empresa. 29| Elvis ho va dir molt bé: «Si desconfiem, no ens podrem entendre.» 30| La fidelitat de marca és la versió empresarial de sortir seriosament amb algú, però la ruptura és inevitable... i arriba de pressa. Com que estan interconnectats, els mercats intel·ligents són capaços de renegociar relacions a una velocitat que enlluerna. 31| Els mercats interconnectats poden canviar de proveïdors d'un dia a l'altre. Els treballadors amb coneixements interconnectats poden canviar de patrons durant l'hora de dinar. Les vostres pròpies «retallades de plantilla» ens van ensenyar a preguntar-nos: «Lleialtat? Això què és?» 32| Els mercats intel·ligents trobaran proveïdors que parlin el mateix idioma que ells. 33| Aprendre a parlar amb veu humana no és un truc de màgia. Ni és una cosa que es pugui «pescar» anant a un congrés selecte. 34| Per parlar amb veu humana, les empreses han de compartir les preocupacions de les seves comunitats. 35| Abans, però, han de pertànyer a una comunitat. 36| Les empreses han de preguntar-se si la seva cultura corporativa s'està acabant. 37| Si la seva cultura s'acaba abans que comenci la comunitat, no tindran cap mercat. 38| Les comunitats humanes es basen en el discurs; en el discurs humà sobre inquietuds humanes. 39| La comunitat de discurs és el mercat. 40| Les empreses que no pertanyin a una comunitat de discurs moriran. 41| Les empreses segueixen la religió de la seguretat, però això no condueix a res. La majoria es protegeixen menys de la competència que del seu propi mercat i la seva mà d'obra. 42| Com els consumidors interconnectats, *dins* de l'empresa les persones també parlen entre elles directament, i no tan sols sobre normes i regulacions, directrius de la junta i balanços. 43| Aquestes converses tenen lloc avui a les intranets de les empreses. Però només quan es donen les condicions adients. 44| Les empreses acostumen a instal·lar intranets verticals per difondre polítiques de recursos humans, entre altres informacions empresarials que els treballadors fan tot el possible per ignorar. 45| Les intranets tendeixen naturalment a conduir a l'avorriment. Les millors són les que van des de baix cap amunt i estan fetes per individus compromesos que col·laboren per construir alguna cosa molt més valuosa: una conversa d'empresa interconnectada. 46| Una intranet saludable *organitza* els treballadors en diversos sentits de la paraula. El seu efecte és molt més radical que el programa de qualsevol sindicat. 47| Tot i que això fa molta por a les empreses, aquestes també depenen d'unes intranets obertes en què es generi i es comparteixi coneixement crític. Han de vencer l'impuls de «millorar» o controlar aquestes converses interconnectades. 48| Quan la intranet d'una empresa no està limitada per la por i la normativa legal, les converses que fomenta sonen ben bé com les converses dels consumidors interconnectats. 49| Els organigrames funcionaven en les economies d'abans, quan la planificació s'entenia exclusivament des del capdamunt de les piràmides de gestió i les indicacions laborals es podien donar des de dalt cap avall. 50| Avui, l'organigrama no és jeràrquic, sinó que consta d'hipervincles. El respecte pel coneixement pràctic s'imposa al respecte per l'autoritat abstracta. 51| Les gestions basades en el dictat i el control deriven (i alhora els reforcen) de la burocràcia, l'abús de poder i una cultura de la paranoia generalitzada. 52| La paranoia mata la conversa. D'això tracta. Però la manca d'una conversa oberta mata les empreses. 53| Hi ha dues converses en marxa. Una, dins de l'empresa. L'altra, amb el mercat. 54| En la majoria dels casos, cap de les dues no està anant gaire bé. Gairebé sempre, la causa d'aquest fracàs es pot trobar en una idea obsoleta del dictat i el control. 55| Com a política, aquestes idees són perniciosos. Com a eines, no funcionen. Els treballadors amb coneixements interconnectats reben amb hostilitat el dictat i el control, els quals generen desconfiança en els mercats interconnectats. 56| Aquestes dues converses volen parlar *entre elles*. Estan fent servir el mateix idioma. Reconeixen la veu de l'altra. 57| Les empreses intel·ligents s'apartaran i contribuiran a fer que succeeixi l'inevitable. 58| Si la voluntat d'apartar-se es pren com a indicador del coeficient intel·lectual, es pot dir que hi ha ben poques empreses espavilades. 59| Tot i que subliminarment, per ara, milions de persones que estan en línia perceben les empreses com poc més que unes ficcions legals que estan evitant que aquestes converses s'encreuin. 60| Això és un suïcidi. Els consumidors *vol*en parlar amb les empreses. 61| Malauradament, la part de l'empresa amb què uns consumidors interconnectats volen parlar acostuma a estar oculta rere una cortina de fum d'agressivitat, de llenguatge que sona fals... i que sovint ho és. 62| Els consumidors no volen parlar amb publicistes i xarlatans. Volen participar en les converses que tenen lloc rere el tallafoc de l'empresa. 63| Destapem-nos, fem-ho personal: nosaltres *som* aquests consumidors. Volem parlar amb *vosaltres*. 64| Volem accedir a la vostra informació empresarial, a les vostres planificacions i estratègies, a les vostres millors idees, al vostre coneixement genuí. No ens conformem amb fullets a quatre colors, ni amb webs cridaners però sense substància. 65| Els treballadors també fem que la vostra empresa funcioni. Volem parlar amb els clients directament i fent servir la nostra pròpia veu, no uns tòpics que se ceneixen a un guió. 66| Com a consumidors i com a treballadors, estem més que tips de rebre la informació per control remot. Per què necessitem informes anuals anònims i estudis de mercat de tercera mà per presentar-nos els uns als altres? 67| Com a consumidors i com a treballadors, ens preguntem per què no ens esteu escoltant. Sembla que parreu un altre idioma. 68| Què té a veure amb nosaltres aquest parlar pompós i vanitós que gasteu a la premsa o als congressos? 69| Potser voleu impressionar els vostres inversors. Potser voleu impressionar Wall Street. A nosaltres no ens impressioneu. 70| Si a nosaltres no ens impressioneu, els vostres inversors perdran calés. Que no ho entenen? Si ho entenguessin, no us *permetrien* parlar com ho feu. 71| Les vostres nocions esgotades sobre «el mercat» us enterboleixen la vista. Nosaltres no ens reconeixem en aquestes projeccions, potser perquè sabem que ja som en una altra banda. 72| Aquest nou mercat ens agrada molt més. De fet, l'estem creant nosaltres. 73| Hi esteu convidats, però és el nostre món. Traieu-vos les sabates a la porta. Si voleu regatejar amb nosaltres, baixeu del camell! 74| Som immunes a la publicitat. Deixeu-ho córrer. 75| Si voleu que parlem amb vosaltres, digueu-nos alguna cosa. Feu que sigui interessant, per variar. 76| Nosaltres també tenim idees per a vosaltres: necessitem unes eines millors i un servei millor. Ho pagariem de bon grat. Teniu un minut? 77| ¿Esteu massa enfeïnats «fent negocis» i no podeu respondre el nostre correu electrònic? Ui, perdoneu, ja tornarem més tard. O no. 78| Voleu que paguem? Nosaltres volem que pareu atenció. 79| Volem que deixeu estar el vostre viatge, que sortiu del vostre embadaliment neuròtic i que us afegiu a la festa. 80| No us hi amoïneu: podreu continuar fent diners. Sempre, és clar, que no sigui l'únic en què penseu. 81| ¿Us heu adonat que, en si, els diners són més aviat unidimensionals i avorrits? De quina altra cosa podem parlar? 82| El vostre producte s'ha espatllat. Per què? Ho voldríem preguntar al paio que l'ha fet. La vostra estratègia empresarial no té cap sentit. Ens agradaria tenir una xerrada amb la vostra directora executiva. Què voleu dir, que no hi és? 83| Recerca en el camp de la medicina. Ara és fàcil comprar Viagra en línia. 84| Coneixem unes persones de la vostra empresa. Són molt agradables en línia. En teniu altres d'amagades? Poden sortir a jugar? 85| Quan tenim una pregunta, ens la fem els uns als altres. Si no tinguéssiu «la vostra gent» tan ben agafada, potser també li preguntàriem a ella. 86| Quan no ens dediquem a ser el vostre «mercato objectiu», molts de nosaltres *som* la vostra gent. Preferiríem parlar amb amics en línia que estar pendent del rellotge. Això us donaria a conèixer més que el vostre web espectacular. Però dieu que parlar amb el mercat és feina del departament de Màrqueting. 87| Ens agradaria que entenguéssiu què està passant. Estaria molt bé. Però us equivoqueu molt si us penseu que ens esperarem. 88| Tenim coses millors per fer que preocupar-nos per si canviareu prou de pressa perquè puguem fer negocis. Els negocis només són una part de la nostra vida. Per a vosaltres, sembla que ho siguin tot. Penseu-hi: qui necessita qui? 89| Tenim un poder real i ho sabem. Si vosaltres no obriu els ulls, n'arribaran d'altres de més atents, interessants i divertits per jugar-hi. 90| Fins i tot en el pitjor dels casos, la nostra flamant conversa és més interessant que la majoria de les fires comercials, és més distreta que qualsevol sèrie de televisió i, per descomptat, és més realista que els webs empresarials que hem vist. 91| La nostra lleialtat és envers nosaltres mateixos, els nostres amics, els nostres nous aliats i coneguts, i fins i tot els companys amb qui discutim. Les empreses que no participen en aquest món no tenen cap futur. 92| Les empreses estan gastant milions de dòlars en l'efecte 2000. Per què no senten el tic-tac de la bomba de rellotgeria del mercat? Hi ha encara més en joc. 93| Som dins de les empreses i també fora. Els límits que separen les nostres converses semblen el mur de Berlín d'avui, però de fet no són sinó un destorb. Sabem que cauran. Treballarem des de totes dues bandes per *fer* que caiguin. 94| A les empreses tradicionals, les converses interconnectades els poden semblar i sonar confuses. Però ens estem organitzant més de pressa que elles. Tenim més bones eines, més noves idees i cap normativa que ens freni. 95| Ens estem despertant i ens estem vinculant entre nosaltres. Estem observant. Però no ens estem esperant.