



ЛУЧШИЙ
МИРОВОЙ
●ПЫТ

Mikolaj Jan Piskorski

A SOCIAL STRATEGY

HOW WE PROFIT FROM SOCIAL MEDIA

Миколай Пискорски

АККАУНТ

**РЕАКТИВНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ
В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ**

БОМБОРА™

Москва 2018

УДК 004.77
ББК 32.973.202
ПЗ4

Mikolaj Piskorski
A SOCIAL STRATEGY: HOW WE PROFIT FROM SOCIAL MEDIA
Copyright © 2014 by Mikolaj Jan Piskorski

Пискорски, Миколай Ян.

ПЗ4 Аккаунт : Реактивное продвижение в социальных сетях / Миколай Пискорски ; [пер. с англ. Н.Н. Бокаревой]. — Москва : Эксмо, 2018. — 416 с. — (Лучший мировой опыт).

ISBN 978-5-04-088653-1

Почему одни социальные платформы процветают, а другие умирают? Чем сильная социальная стратегия отличается от слабой? Что делает социальные медиа настолько отличными от традиционных СМИ? Ответы на эти вопросы являются ключом к приспособлению социальных сетей под нужды любого бизнеса. Эта книга представляет собой «дорожную карту» для любой компании, которая хочет использовать маркетинговый потенциал социальных сетей. В ней вы найдете результат десятилетних исследований, основанных на опыте LinkedIn, Nike и American Express.

УДК 004.77
ББК 32.973.202

ISBN 978-5-04-088653-1

© Бокарева Н.Н., перевод на русский язык, 2018
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
1 Проблематика и порядок изложения	16
2 Социальные провалы и социальные решения	29
3 Решения «знакомства» eHarmony и OkCupid	55
4 Решение знакомства Twitter	91
5 Решения «дружбы» Facebook и mixi	119
6 Решения «знакомства» и «дружбы» LinkedIn и Friendster	151
7 Решение «знакомства» и «дружбы» MySpace	197
8 Социальные стратегии	222
9 Социальная стратегия Zynga	245
10 Социальная стратегия Yelp	274
11 Социальная стратегия в American Express	295
12 Социальная стратегия в Nike	325
13 Создание социальной стратегии в XCard и Harvard Business Review	346
Заключение	388
Благодарности	400

ПРЕДИСЛОВИЕ

Я хорошо помню, как ко мне в кабинет в Стэнфордской высшей школе бизнеса в апреле 2003 года постучали два посетителя и попросили уделить им немного времени. К тому времени я провел уже немало исследований о традиционных (офлайн) социальных сетях и написал статью о том, как они могут помочь венчурным инвесторам добиться признания. Так ко мне стали обращаться новоиспеченные (и всегда безупречно с иголки одетые) венчурные инвесторы — чтобы почерпнуть дополнительные практические наработки. Я понял, что передо мной два представителя того самого разряда, разве что одеты без чрезмерного лоска.

Выяснилось, однако, что они вовсе не венчурные инвесторы, а пришли поговорить со мной о компании, которую собирались запустить на основе принципов онлайн-нетворкинга. На местном рынке уже было создано несколько подобных компаний, и их основатели привлекли профессоров Стэнфорда, специализирующихся на социальных сетях в качестве консультантов. Будучи самым младшим звеном среди профессуры по профилю, я был единственным свободным экспертом, и вот мои визави меня разыскали, чтобы озвучить и обсудить свои соображения.

На их сайте, который должен был вскоре заработать в публичном режиме, можно было создавать профессиональные профили с информацией об образовании и достижениях в работе и в открытом режиме отображать свои деловые контакты и связи. С помощью такой онлайн-сети можно было обозначать или находить возможности сотрудничества в части консультирования, экспертной поддержки или финансирования.

Мысль показалась мне интересной, но я не поверил в ее успех. «Зачем изобретать велосипед? — подумал я. — Всем и так ясно, что связи отлично работают, и многие уже устраиваются через знакомых». В самом деле, в своем классическом труде по социологии Марк Грановеттер уже давно продемонстрировал, что значительный процент трудоустройства происходит через личные связи. Ясно, что традиционные сети контактов выполняют свою задачу уже много столетий, так зачем нужно строить контакты онлайн? Я высказал свое мнение вежливо, но это был вежливый *отрицательный* отклик, на том и разошлись.

В тот же день по пути домой в Сан-Франциско на магистрали I-280 я снова задумался, до какой же степени мне не нравится идея онлайн-нетворкинга. Подъезжая к пересечению с 92-й, идущей на Хаф-Мун-Бей, и любуясь дымкой над горами Санта-Крус, я вдруг понял, что был не прав. Помню, я подумал: «Столько есть теорий о том, как работают сети, как они нам помогают и могут быть эффективнее рынка. Но что, если они не работают так, как прописано в теории? Что, если могли бы состояться еще какие-то многие взаимодействия, очень полезные для сторон, но на самом деле их не происходит? Нет ведь такой теории, в которой объяснялось бы, когда связи могут *не* работать. А если есть много недостающих социальных связей, тогда

ПРЕДИСЛОВИЕ

есть и огромная возможность для новых проектов, которые помогали бы людям взаимодействовать друг с другом! Мои посетители были правы, и они ведь затевают нечто действительно капитальное!»

Когда я добрался до Сан-Франциско, я уже несколько не сомневался, что должен связаться с моими сегодняшними собеседниками, взять свои слова назад и попросить их о новой встрече. Придя домой, я сразу написал им по электронной почте, и они, Рид Хоффман и Константин Герике, согласились снова со мной увидеться. И всего несколько лет спустя их компания, LinkedIn, опережала своих более опытных конкурентов. Не более чем за восемь лет LinkedIn достигла прибыли в 65 млн долларов при выручке в 500 млн долларов и вышла на Нью-Йоркскую фондовую биржу с сотней миллионов пользователей и оценкой в 10 млрд долларов. Когда эта книга ушла в типографию, компания оценивалась в 25 млрд долларов. К сожалению, я не имею отношения к ее успеху. (На самом деле у меня нет официальных взаимоотношений на платной основе ни с одной из компаний, рассматриваемых в этой книге.) Как бы то ни было, общение с Хоффманом и Герике развернуло траекторию моих исследований на следующие десять лет. Их суть я фиксирую в этой книге.

ВАЖНЕЙШИЙ ВЫБОР LINKEDIN

Дорога к успеху для LinkedIn была непростой. Летом 2005 года Рид Хоффман столкнулся с необходимостью принять принципиальное решение о будущем компании. К тому времени число пользователей достигло уже пяти миллионов, но выручка была слишком маленькая, неубедительная для инвесторов. Более того, денежных резер-

вов насчитывалось всего 5 млн долларов, что без дополнительных вливаний от венчурных инвесторов позволило бы компании продержаться лишь девять месяцев. С учетом примерно полугодичного интервала, требуемого для привлечения финансирования, LinkedIn необходимо было быстро генерировать выручку, иначе условия привлечения капитала оказались бы слишком невыгодными.

Решая, как генерировать новые поступления, Хоффман должен был непременно соизмеряться с тем, чтобы это не подрывало основополагающие принципы проекта, которые позволяли привлекать пользователей. Например, в LinkedIn всегда выступали за то, чтобы создавать онлайн-контакты только с реальными знакомыми. Кроме того, участники имели возможность связаться только с теми, до кого отправителю не более четырех степеней удаленности, и всякий раз, когда кто-то из участников пытался через платформу связаться с кем-то другим, сеть контактов, соединяющих отправителя и получателя, должна была подтвердить такую коммуникацию. Благодаря этому была создана надежная онлайн-среда и удалось сократить количество спама, что позволило LinkedIn опередить конкурентов.

Важно было не забывать и о суперпользователях — наиболее активных и заинтересованных в данной площадке, из тех, кто специально для работы в LinkedIn выделил отдельный компьютер. Называемые часто «нетворкерами», эти пользователи устанавливали многочисленные онлайн-контакты на LinkedIn и играли ведущую роль как связующее звено для других пользователей, пересылая их запросы.

Хоффман и его команда допускали две альтернативы. Первая сводилась к тому, чтобы оставить существующие сервисы без изменений, но предложить дополнительную

ПРЕДИСЛОВИЕ

подписку за 15 долларов на комплект новых услуг, которые позволят участникам более эффективно выполнять поиск по сайту и управлять взаимодействием. Такой вариант получил немалую поддержку, потому что он был популярен самым активным пользователям, нетворкерам. Кроме того, он обещал устойчивые денежные потоки по ежемесячным подпискам.

Вторая альтернатива была направлена на то, чтобы разрешать участникам связываться друг с другом напрямую, независимо от наличия между ними промежуточных звеньев-контактов. LinkedIn взимала бы плату за такие коммуникации примерно в размере 10 долларов за сообщение. Компании поступали запросы о подобном функционале, и было оценено, что такой вариант будет приносить прибыль. Многие, однако, беспокоились, что, если ему следовать, это может обречь платформу на гибель. Во-первых, если любой может связываться с кем угодно, то не будет такой необходимости в нетворкерах, самых активных пользователей сайта, и они, наверное, уйдут. Во-вторых, если дать возможность пользователям выходить на связь с кем угодно, это нарушает основополагающий принцип LinkedIn, принцип конфиденциальности, и потенциально грозит массовым оттоком пользователей.

Я скоро раскрою, что же выбрала компания, но прежде хочу, чтобы вы назвали свою версию.

КАКОЙ ВАРИАНТ ВЫ БЫ ВЫБРАЛИ?

Этот вопрос я задаю каждый раз на курсе Конкуренции в соцсетях в группах MBA в Гарвардской бизнес-школе, а также опытным бизнес-менеджерам на executive-программах. И всякий раз у меня сердце на секунду замирает, когда я думаю, что все в группе выберут второй вариант,

который, собственно, и предпочли в LinkedIn. Намного труднее преподавать, когда все слушатели выбирают то, что выбрала компания... и все же никогда такого не происходит!

Даже по прошествии восьми лет, когда столько информации о LinkedIn можно легко добыть в Интернете, 60% моих студентов голосуют против второго варианта, потому что он представляется посягательством на конфиденциальность и доверие тех, кто пришел на сайт. Многие студенты, особенно на программах Executive MBA, говорят: «Я ни за что не хотел бы разместиться на таком сайте, где меня заспамит сообщениями». Только 15% студентов выступают в поддержку. А остальные 25% говорят, что ни один из вариантов не будет прибыльным для LinkedIn.

Так *было* ли ошибкой для LinkedIn предпочесть второй вариант? Данные свидетельствуют об обратном: компания достигла отличных результатов. Воплощая данную стратегию, компания предпочла модель подписки вместо тарифа за сообщение, но расчетная стоимость на одно сообщение получалась примерно той же. И хотя наличие возможности для участников на платформе писать кому угодно за установленную плату действительно оттолкнуло нетворкеров, их отток почти никак не отразился на успехе платформы.

Наконец, второй вариант оказался выгодным для LinkedIn по той причине, что он открыл канал коммуникации между рекрутерами и сотрудниками, связанными долгосрочными отношениями со своими работодателями, но, возможно, рассматривающими альтернативы. Большинство в такой ситуации сталкивается с ограничением: для них будет неправильным открыто искать новое место, пока они продолжают работать на прежнем. Те, кто нару-

ПРЕДИСЛОВИЕ

шает эту норму, могут потерять работу или будут обойдены в новых назначениях и продвижении. Именно по этой причине многие специалисты с большим стажем на своем рабочем месте не размещают резюме на популярном сайте поиска работы Monster.com, чтобы их там не обнаружил отдел кадров их же компании. Эта норма мешает таким сотрудникам включаться во взаимовыгодные контакты с рекрутерами, что, в свою очередь, мешает им устроиться на новое, более перспективное место.

В LinkedIn тем не менее *вполне* уместно указать свои образовательные регалии и профессиональные достижения и создать возможность для обращений рекрутеров. Размещение информации через эту платформу не нарушает указанную норму, потому что информация в LinkedIn выполняет другую задачу — нетворкинга, общения с друзьями и деловыми партнерами. Сотрудники могут прибегать к такому нетворкингу с пользой для компании, в которой они на данный момент работают, и потому их присутствие в LinkedIn оправданно. Так, даже если руководство компаний понимает, что с LinkedIn можно лишиться сотрудника, в то же время можно получить массу пользы от того, что работающие в компании используют эту платформу. В итоге большинство компаний не возражают против наличия у сотрудников аккаунтов на LinkedIn.

По сути, в LinkedIn удалось преодолеть норму, которая мешает трудоустроенным выходить на рынок. Это привлекло многих работающих соискателей, а так, в свою очередь, на сайт пришли и рекрутеры. И последние заплатили LinkedIn немалые деньги, чтобы получить доступ к таким трудоустроенным кандидатам, которых очень трудно найти в офлайн-среде и на других онлайн-сайтах. На сегодня LinkedIn продолжает генерировать большую часть своих доходов именно таким образом.

ИДЕИ, РАССМАТРИВАЕМЫЕ В КНИГЕ

Решение, принятое LinkedIn в 2005 году, иллюстрирует многие центральные темы и идеи данной книги. Сейчас я кратко их обозначу, выделяя важнейшие из них курсивом.

Во-первых, в LinkedIn нашли звено взаимовыгодных взаимодействий, которые не реализуются, а именно: речь идет о контактах между трудоустроенными профессионалами и рекрутерами, в результате которых первые могли бы получить более перспективные рабочие места, а вторые — привлечь отличных кандидатов. О таких взаимовыгодных социальных взаимодействиях, которые не могут состояться, я буду говорить как о *социальных провалах*. В LinkedIn также поняли, что взаимодействия, в котором они заинтересованы, не происходит из-за ограничений нормы. Различные ограничения нормы, которые мешают нам вступать в социальные взаимодействия, будут играть центральную роль на протяжении всей книги.

Второе. В LinkedIn разработали *социальное решение*, которое сводило к минимуму влияние названной нормы и позволяло специалистам обозначить себя для рекрутеров и таким образом включиться во взаимовыгодные взаимодействия. В LinkedIn предусмотрели возможность общения в своем деловом кругу и с помощью этого решения обеспечили повод обращаться и к незнакомым пользователям без нарушения границ нормы. На протяжении всей книги мы будем подчеркивать, что социальные решения наиболее продуктивны, когда они преодолевают социальные нормы, препятствующие взаимовыгодным взаимодействиям в реальной обстановке (офлайн).

ПРЕДИСЛОВИЕ

Третье. Пример LinkedIn показывает, что, когда компания предлагает полезное социальное решение, она может предъявить запрос на некую ответную пользу от тех, кто получает выигрыш в результате найденного решения. В случае LinkedIn таким ответным предоставлением стала плата пользователей компании. Эта идея будет особенно важна во второй части книги, когда мы будем рассматривать более традиционные компании, такие как Nike или American Express. Эти компании разработали свои собственные социальные решения или использовали существующие, чтобы помочь своим клиентам в их взаимодействии с другими. В ответ они просят клиентов сделать что-то полезное для компании, например приобретать более дорогие товары или привлекать новых клиентов в интересах компании. Я буду употреблять понятие *социальная стратегия* применительно к идее, что компании могут снизить издержки и/или повысить заинтересованность в покупке, оказывая клиентам содействие в налаживании контактов.

Социальные провалы, социальные решения и социальная стратегия представляют собой важнейшие понятия, на которых построена данная книга. В главе 1 объясняется, как эти концепции будут исследоваться и использоваться в тексте, чтобы составить представление, почему те или иные социальные платформы потерпели неудачу, а другие достигли успеха, и как продолжающие работать социальные платформы конкурируют друг с другом.