

Золотая медаль Axiom Business Book Awards



АККАУНТ

**РЕАКТИВНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ
В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ**

Миколай Пискорски

PHD ГАРВАРДСКОЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА, ПРОФЕССОР СТРАТЕГИИ
И ИННОВАЦИЙ В IMD BUSINESS SCHOOL

Лучший мировой опыт

Миколай Пискорски

**Аккаунт. Реактивное
продвижение в социальных сетях**

«ЭКСМО»

2014

УДК 004.77
ББК 32.973.202

Пискорски М.

Аккаунт. Реактивное продвижение в социальных сетях /
М. Пискорски — «Эксмо», 2014 — (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

© Пискорски М., 2014
© Эксмо, 2014

Содержание

Предисловие	6
Важнейший выбор LinkedIn	8
Какой вариант вы бы выбрали?	9
Идеи, рассматриваемые в книге	10
1. Проблематика и порядок изложения	11
Социальные провалы	12
Социальные решения	13
Социальная стратегия	15
Важнейший выбор о содержании книги	17
Для кого эта книга?	18
2. Социальные провалы и социальные решения	19
Издержки взаимодействия различаются в зависимости от типа отношений и подхода	22
Социальные провалы и существующие теории	24
Социальные решения	26
Снижение экономических и социальных предпосылок издержек взаимодействия	27
Учитывайте возможные новые и неучтенные издержки взаимодействия	29
Социальные решения и компромиссы	30
Концепция социального решения и имеющаяся теоретическая база	33
3. Решения «знакомства» eHarmony и OkCupid	34
Охват	35
Предъявительские издержки	39
Поисковые издержки	41
Коммуникации	44
Выводы и заключения	50
4. Решение знакомства Twitter	51
Предыстория	52
Охват	53
Предъявительские возможности	55
Поиск	58
Конец ознакомительного фрагмента.	59

Миколай Ян Пискорски

Аккаунт: Реактивное продвижение в социальных сетях

Mikolaj Piskorski

A Social Strategy: How We Profit from Social Media

Copyright © 2014 by Mikolaj Jan Piskorski

© Бокарева Н.Н., перевод на русский язык, 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

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 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 нисколько 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 взаимоотно-

ношений 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 резервов насчитывалось всего 5 млн долларов, что без дополнительных вливаний от венчурных инвесторов позволило бы компании продержаться лишь девять месяцев. С учетом примерно полугодового 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 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 полезен 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 призывным 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 нарушает 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).

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 представлением 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.

1. Проблематика и порядок изложения

Почему одни социальные платформы процветают, а другие умирают? Что такое социальная стратегия и чем сильная социальная стратегия отличается от слабой? Прежде чем подойти к основательному изучению этих понятий, сделаем шаг назад и проанализируем стремительный рост социальных онлайн-платформ. Первый круг тематических соцсетей был запущен в 1995 году с появлением Classmates, затем возникли SixDegrees в 1997 году. Ни тем ни другим не удалось всерьез набрать силу, и оба проекта вскоре закрылись. После, когда в 2003 году появилась сеть Friendster, а за ней MySpace и Facebook, Интернет потрясла социальная революция. К моменту, когда эта книга отправилась в типографию в конце 2013 года, Facebook, крупнейшая социальная онлайн-платформа, насчитывала уже 1,25 млрд пользователей, которые создали между собой более триллиона взаимосвязей и загрузили более 240 млрд фотографий. Twitter, американская социальная платформа онлайн-коммуникаций с друзьями и сторонними пользователями, собрала 232 млн участников. В eHarmony, на одном из ведущих сайтов знакомств, насчитывающем более миллиона платных пользователей, утверждают, что именно их сервис помог устроить почти 5% всех вновь образовавшихся гетеросексуальных семейных союзов в США. Между тем в Китае мобильное приложение текстовых и голосовых сообщений WeChat с некоторыми функциями в духе Facebook достигло планки в 500 млн активных пользователей.

Сначала социальные платформы воспринимали как временное увлечение. Зато теперь, с учетом их распространения, вряд ли у кого-то есть сомнения, что они обеспечивают важные социальные потребности. И если подумать, популярность этих платформ не должна вызывать удивление. У большинства из нас есть друзья. Платформы, благодаря которым нам проще поддерживать отношения, имеют для нас очевидные плюсы. Мало того, на разных этапах жизни большинство из нас стремится найти новых друзей или создать пару, и до появления социальных сетей не существовало масштабных форматов для осуществления таких социальных запросов. В итоге, когда с развитием технологий стало возможным появление социальных платформ и о таких возможностях узнала некая критическая масса пользователей, отложенный спрос быстро преобразовался в широкое освоение новых инструментов.

В остальном же популярность платформ по-прежнему кажется очень неожиданной. В конце концов, до их появления люди знакомились и поддерживали отношения в реальной жизни и никто не сетовал на отсутствие онлайн-площадки. Отсюда возникает вопрос: «Зачем нам социальные онлайн-площадки для взаимодействия с другими, если мы можем поддерживать контакты в реальной среде?»

Социальные провалы

Чтобы ответить на поставленный вопрос, я начну с аргумента, что в офлайн-среде существует множество взаимодействий, которые мы хотели бы совершать, но не имеем возможности. Эти недостающие контакты представляют собой неосуществленные социальные потребности, или *социальные провалы*. В некоторых случаях такие социальные провалы связаны с отсутствием возможности знакомиться с новыми людьми – я буду говорить о них как о «провалах знакомства». В других обстоятельствах это может быть связано с невозможностью обмена личной информацией или оказания дружественной помощи в контексте существующих отношений – я буду употреблять термин «провалы дружбы». Такие провалы и выступают основными причинами, по которым возникает интерес к социальным платформам, и мы рассмотрим их более подробно в главе 2.

Социальные решения

В главе 2 мы также рассмотрим, как построить социальные структуры, создающие в сочетании успешные социальные решения, которые позволяют знакомиться с новыми людьми или углублять имеющиеся дружественные связи таким образом, как это само по себе невозможно. В ходе анализа мы будем стремиться найти различие между сильными социальными решениями и слабыми – такими, которые едва ли способны значимо преодолевать социальные провалы. С помощью такого разграничения мы попытаемся понять, почему те или иные социальные платформы выигрывают у остальных.

Наконец, мы перейдем к более фундаментальным стратегическим вопросам и изучим конкурентные взаимодействия между различными социальными решениями. В результате такого анализа мы ответим на вопросы: «Что мешает Facebook повторить решения LinkedIn и добавить их в имеющийся спектр возможностей?» Или в целом: «Почему нет всеобъемлющей социальной платформы, предлагающей социальные решения для всех социальных провалов?»

Отвечая на этот вопрос, я скажу, что существуют сильные стратегические компромиссы, в силу которых два и более социальных решения будут менее эффективны, когда они соединяются на одной платформе. Чтобы избежать этих отрицательных эффектов, социальные платформы будут воздерживаться от копирования решений, предлагаемых платформами другого типа. При таком раскладе будут сосуществовать разные типы платформ с непересекающимися решениями. Как мы убедимся далее, именно такие компромиссы не позволяют Facebook перенимать то, что делает LinkedIn. И именно поэтому нет одной большой социальной платформы, обеспечивающей все типы решений.

Стратегические компромиссы могут складываться по-разному. В этой книге я сосредоточусь на тех, которые возникают между различными способами общения с незнакомыми людьми и теми, кого мы уже знаем. В частности, я покажу, что платформы, предлагающие решения категории «знакомства», упираются в компромиссы между тем, чтобы (1) поддерживать личные взаимодействия с небольшим числом незнакомых людей, (2) поддерживать личные взаимодействия с большим числом незнакомых собеседников или (3) позволить неограниченные публичные взаимодействия с незнакомыми. Они представлены на вертикальных осях таблицы 1.1 вместе с примерами, отражающими соответствующий выбор. В главах 3 и 4 отмеченные компромиссы будут рассмотрены подробно на примерах eHarmony, OkCupid и Twitter соответственно. В ходе обсуждения можно будет понять, почему eHarmony, которая предлагает личные коммуникации с ограниченным количеством незнакомых собеседников, не достигала бы цели в той же степени, если бы поддерживала личную переписку с большим кругом незнакомых контактов. Таким же образом будет объяснено, почему платформы с функционалом личных сообщений, такие как сайты знакомств, могут воздерживаться от создания функционала публичных коммуникаций в духе применяемых в Twitter.

Напротив, как показано по горизонтальным осям в таблице 1.1, платформы «дружбы» должны делать выбор между поддержкой взаимосвязей с небольшим кругом близких друзей либо с большим количеством друзей и знакомых. Как мы увидим в главе 5, когда будем обсуждать Facebook и mixi, подобный выбор формата взаимодействий задает конкретное позиционирование и не позволяет компаниям перенимать преимущества других платформ.

Таблица 1.1. Стратегические компромиссы социальных платформ

Решение «знакомства»		Решение «дружбы»	
		Много друзей	Узкий близкий круг
	Ограниченное общение с незнакомым кругом	Facebook	mixi
	Приватное общение с небольшим кругом незнакомых	LinkedIn	eHarmony
	Приватное общение с широким кругом незнакомых	Friendster	OkCupid
	Публичное общение с широким кругом незнакомых	MySpace	Twitter

Наконец, мы будем говорить о платформах, которые позволяют налаживать новые контакты и при этом поддерживают взаимодействия с друзьями и знакомыми. В главе 6 мы проанализируем опыт LinkedIn и Friendster в качестве примеров таких платформ и покажем, что они генерируют пользовательские модели поведения, которые будут неприемлемы на площадках, подобных Facebook. Так будет проще объяснить, почему на Facebook нам так сложно взаимодействовать с незнакомыми пользователями, что, в свою очередь, позволяет LinkedIn очевидным образом конкурировать. В завершение разбора в главе 7 речь пойдет о MySpace, предложившей решения для публичного взаимодействия с широким кругом друзей и при этом возможность коммуницировать публично с большой аудиторией незнакомых пользователей, сформировав модели пользовательского поведения, которые подрывали бы эффективность платформ с другими решениями.

Социальная стратегия

Определившись, что задает эффективность социальных решений и как они конкурируют между собой, мы во второй половине книги будем говорить о том, как компании, обслуживающие прежде всего наши экономические потребности, могут использовать социальные платформы для создания конкурентного преимущества.

Во многих компаниях уже пытаются это делать за счет привлечения подписчиков в Facebook или Twitter и трансляций своих рекламных идей на такую аудиторию. Несмотря на очевидные предпосылки успеха, результаты таких действий часто разочаровывают. Компаниям либо не удастся привлечь клиентов, либо, если удастся, оказывается трудно конвертировать создаваемый интерес в реальные продажи.

Такие относительные неудачи я отношу на тот счет, что подобное вещание не помогает пользователям в том, ради чего они приходят на соответствующие платформы, а именно: во взаимодействии с другими в преодолении социальных провалов. Действительно, подобные коммерческие обращения мешают процессу формирования личных связей. Чтобы понять, почему, представьте себе, как вы сидите с друзьями за столом и к вам кто-то подсаживается с вопросом: «Позвольте, я вам что-нибудь продам?» Вы, наверное, проигнорируете подошедшего или сразу прогоните. Именно так получается, когда компании пытаются «зафрендить» клиентов в Сети и транслировать им свои идеи.

СОЦИАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ПОДОБНА ДОРОЖНОЙ КАРТЕ: ОНА СПОСОБНА ПРИВЕСТИ КОМПАНИЮ К НЕВЕРОЯТНОМУ УСПЕХУ

Но компании *могут* использовать ресурс социальных платформ для создания конкурентного преимущества. Для этого нужно лишь помогать пользователям в том, чем они занимаются с помощью социальных платформ, а именно: помогать включаться в коммуникации с другими, причем такие, которые не было бы возможности реализовать в офлайн-среде. В описанной выше аналогии компании могли бы подойти к столику и сказать: «Привет! Можем ли мы сделать так, чтобы вам было еще лучше вместе?» Когда компании предлагают социальное решение, отвечающее каким-то необеспеченным социальным потребностям, они могут попросить пользователей взять на себя некоторые корпоративные задачи, например обеспечить некий бесплатный материал, произвести продукты, которые компания будет продавать, либо рекламировать или продавать их от имени компании. Выполняя эти функции, аудитория снижает издержки компании или создает для нее дополнительный задел назначать более высокие цены, что трансформируется в дополнительные конкурентные преимущества. Такое соединение социальных выигрышей и конкурентного преимущества я называю успешной *социальной стратегией*.

В главе 8 это понятие представлено более подробно и рассматриваются два важнейших решения, которые возникают при разработке социальной стратегии: должна ли такая стратегия нацеливаться на повышение финансово подкрепленного клиентского интереса (готовности платить) или снижение издержек? И стоит ли компании выбрать решение из категории «знакомство» или «дружба»? Далее я посвящаю по отдельной главе каждой из четырех возможных конфигураций социальной стратегии, которые выводятся на основе ответов на перечисленные вопросы (см. табл. 1.2).

Таблица 1.2. Типы социальных стратегий

		Социальное воздействие	
		«Знакомство»	«Дружба»
Воздействие стратегии	Рост заинтересованности и готовность платить	American Express	Nike
	Снижение издержек	Yelp	Zynga

В частности, в главе 9 разобрана социальная стратегия Zynga, которая сводится к снижению издержек за счет содействия контактам между людьми, уже знакомыми друг с другом. Глава 10 посвящена социальной стратегии Yelp, которая направлена на формирование связей между изначально не знакомыми между собой. В главе 11 представлена социальная стратегия, которая повышает клиентскую готовность платить за товары и услуги через формирование новых связей; кроме того, показано, что состоявшиеся компании, такие как American Express, могут одновременно совмещать несколько социальных стратегий. В главе 12 подводится итог проведенного исследования с разбором некоторых из ранее рассмотренных типов стратегий и добавлением еще одной, используемой Nike и повышающей финансово подкрепленный интерес клиентов (готовность платить) посредством укрепления существующих связей.

Как вспомогательное пособие для менеджеров в конструировании ими собственных социальных стратегий глава 13 дает представление о процессе разработки социальных стратегий в *Harvard Business Review*. В главе 14, заключении, обобщается содержание книги.

Важнейший выбор о содержании книги

Каждый автор, работая над книгой, неоднократно делает выбор. Я хотел бы поговорить о трех решениях, которые были приняты мной. Во-первых, я предпочел ввести ряд собственных терминов, вместо того чтобы использовать существующие. Например, я решил не употреблять понятие «социальные медиа», кроме как в подзаголовке. Дело в том, что, по мне, такая формулировка отсылает к созданию и транслированию контента. Как мы позже убедимся, эти действия составляют лишь небольшую долю в общем спектре способов онлайн-взаимодействий. Я предпочитаю употреблять формулировку «социальные платформы», чтобы подчеркнуть, что речь идет о контактах в Сети с использованием любых доступных ресурсов в любой форме с целью прежде всего улучшения отношений с другими. Я также избегаю словосочетания «социальные онлайн-сети», потому что оно подразумевает взаимодействия с существующим кругом друзей и знакомых. В то же время в Сети часто происходят знакомства с новыми людьми, и поэтому я предпочитаю говорить более всеобъемлюще о «социальных платформах».

Второе. Я решил не уделять большого внимания истории возникновения различных социальных платформ и личности, возглавляющих или возглавлявших их. Об этом я пишу в кейсах для Гарвардской бизнес-школы, которые я составлял на материале соответствующих компаний. В книге же я сосредоточился на разборе различных социальных платформ относительно некоего общего механизма. Таким образом я могу показать, сравнить и противопоставить их общие и различные черты. (Когда вы закончите первую часть книги, между eHarmony, Twitter и Facebook вы будете находить больше сходств, чем различий.)

Наконец, при работе над книгой я явным образом исключил из рассмотрения все социальные платформы, происходящие из Китая. Когда я писал книгу, китайские пользователи не имели доступа к многочисленным западным социальным платформам вроде Facebook, Twitter или YouTube. Благодаря этому появились многочисленные китайские социальные платформы, которые покрыли социальные потребности китайских пользователей. Для документирования этой сложной экосистемы понадобится отдельная книга, которую я надеюсь вскоре написать!

Для кого эта книга?

Книга адресована прежде всего исследователям, которые пытаются выяснить, зачем мы используем социальные платформы, как эти платформы конкурируют между собой и как компании традиционного сегмента задействуют их для создания конкурентного преимущества. Я надеюсь, что изложенные здесь мысли будут полезны применительно и к социологии, и к стратегии и будут способствовать дальнейшему взаимопроникновению двух дисциплин. В особенности мне хочется надеяться, что моим коллегам-социологам очень пригодится знание о типах социальных платформ, которые могут появиться в будущем. И я уверен, что мои коллеги в области исследований стратегии увидят, что анализ механизмов социального поведения может оказывать огромное влияние на конкурентные действия на рынке.

Я также надеюсь, что книга будет полезна практикующим управленцам. Могу предположить, что большинству менеджеров будет наиболее интересна вторая ее часть, где они смогут найти примеры из опыта компаний в развитии конкурентного преимущества с помощью ресурса социальных платформ. Я тем не менее настоятельно рекомендую прежде воплощения тех или иных социальных стратегий прочесть первую часть книги. Это поможет в решении задачи, которая, возможно, непривычна, но критически необходима для выработки эффективной социальной стратегии – задачи выявления нереализованных *социальных* потребностей их клиентов. Без правильного выявления таких неосуществленных потребностей ни одна социальная стратегия не будет успешной.

Для менеджеров-практиков, а равно и их консультантов, чтобы помочь им преуспеть на рынке, я создал специальную социальную платформу к этой книге по ссылке: <http://press.princeton.edu/titles/10190.html>. С ее помощью вы сможете углубить свои практические наработки, узнать об успехах социальных стратегий, созданных после написания этой книги, и, что особенно важно, сможете общаться с другими менеджерами и взаимно учиться на опыте друг друга.

Наконец, уверен, что книга представляет интерес для пользователей социальных платформ. Мы все по-разному используем их, но не можем пронаблюдать, как это делают другие. В итоге мы часто вынуждены воспринимать действия других по собственному шаблону. Книга поможет копнуть глубже и объективно изучить, как различаются пользовательские модели поведения на разных платформах и на индивидуальном уровне. Надеюсь, что, вооружившись этим знанием, читатели смогут максимально полно использовать ресурс любой отдельно взятой социальной платформы и избегать распространенных ошибок. В то же время с более ясным представлением о том, как и почему мы действуем тем или иным образом, возможно, будут развеяны некоторые мифы, которыми овеяны социальные онлайн-платформы, и это поможет неприобщившимся увидеть открываемые ими возможности.

2. Социальные провалы и социальные решения

Каждая наработка, предложение и урок в этой книге завязаны на понятие социальных провалов. Социальные провалы – это взаимодействия, которые НЕ происходят, но могли бы, если бы совершались, быть полезны двум участникам. Некоторые провалы сводятся к невозможности контакта с незнакомыми людьми, например с потенциальными супругами или теми, кто разделяет ваши хобби и увлечения. В данном случае речь идет о «провалах знакомства». Другие оборачиваются несостоявшимися взаимодействиями в рамках существующего круга связей. Это «провалы дружбы». К ним относятся невозможность обсуждения повседневных вопросов, оказания психологической поддержки друг другу, доведения или предъявления определенной информации без включения в диалог.

Социальные провалы возникают из-за *издержек взаимодействия*. Чтобы увидеть, как это происходит, представьте некое взаимодействие между двумя участниками, полезное для каждого из них. Пока получаемая польза будет выше, чем потенциально достигаемая каждым из участников другими способами, связь взаимовыгодна. Теперь представьте, что существуют некие издержки, связанные с этим взаимодействием. Например, они могут быть связаны с тем, что участники далеко друг от друга, или оба испытывают значительное неудобство, иницилируя взаимодействие. Если эти издержки превосходят пользу от взаимодействия, оно не будет осуществляться, и получится социальный провал.

Есть несколько видов издержек взаимодействия. Каждый из них может проявляться по отдельности или в сочетании с другими и нарушать взаимодействие. Чтобы определить эти виды, рассмотрим простую схему, представленную в таблице 2.1 и демонстрирующую четыре типа издержек взаимодействия. Как показано на схеме (и мы более подробно это обсудим далее), каждый тип издержек взаимодействия может возникать по экономическим или социальным причинам.

Таблица 2.1. Причины и типы издержек взаимодействия, приводящих к социальным провалам

	Типы издержек взаимодействия			
	Охват	Предъявительские	Поисковые	Коммуникационные
Экономические причины				
Социальные причины				

Первая группа издержек сказывается в тех случаях, когда для участников осложнен доступ друг к другу, в результате чего ограничено количество значимых контактов, с которыми подобное взаимодействие возможно. В таких ситуациях требуются затратные манипуляции для расширения круга тех, кто может представлять важное для участника звено. В таких случаях я говорю об *охватных* издержках взаимодействия. Когда такие издержки превышают ожидаемую пользу от взаимодействия, оно не происходит и возникает социальный провал.

Охватные издержки возникают в силу экономических причин, например, если участники живут далеко друг от друга или в несовместимых графиках. Предположим, в Австралии есть женщина, которая была бы вашей идеальной второй половиной, но вы друг от друга слишком далеки. Чтобы встретиться, вам придется взять на себя расходы по перелету в Австралию и дальнейшим поискам. Высокая стоимость подобного поведения не позволяет совершиться потенциально выгодному взаимодействию.

Среди социальных причин охватных издержек можно назвать нормативные ограничения на социальные контакты. Например, рядом с вами живет мужчина, который был бы для вас идеальным супругом, но речь идет о стране, где незамужним не допускается заговаривать с мужчинами. Чтобы познакомиться, вам придется взять на себя груз нарушения повсеместно одобряемой нормы. Если издержки велики, вы воздержитесь от такого поступка, взаимовыгодное взаимодействие не состоится и будет иметь место социальный провал.

Вторая группа издержек возникает в контексте односторонних взаимодействий, в которых одно действующее лицо стремится донести личную информацию до другого с пользой для обоих участников, но сталкивается с ограничениями, налагаемыми на такие действия. Эти ограничения заставляют индивидуума совершать обременительные операции, чтобы предъявить важную информацию другим, и по этой причине я в таких случаях употребляю сочетание *предъявительские* издержки взаимодействия. Когда такие издержки превышают ожидаемую пользу, взаимодействие не состоится и будет иметь место социальный провал.

Предъявительские издержки взаимодействия также могут возникать по экономическим и социальным причинам. Чтобы понять экономическую составляющую, представьте, что вы хотите показать свой новый дом друзьям, но приглашать всех и каждого будет обременительно. В итоге увидят новое жилище лишь некоторые из них, а остальные останутся в неведении. Что касается социальных причин, представьте, что вы хотите показать новое жилище друзьям, но не делаете этого из опасений, что будете выглядеть хвастуном. Если издержки такого имиджа превышают ожидаемую пользу, вы не будете совершать таких предъявительских действий.

Третья группа издержек возникает в контексте односторонних взаимодействий, в которых одно действующее лицо стремится получить личную информацию от другого в пользу обоих, но существуют ограничения на такие действия. Чтобы преодолеть такие ограничения, приходится взять на себя труд весьма накладного поиска – такие издержки взаимодействия я называю *поисковыми*. Когда они превышают ожидаемую пользу от взаимодействия, оно не состоится и возникнет социальный провал.

В качестве примера экономических предпосылок издержек поиска возьмем ситуацию, когда вы приходите на большую вечеринку и хотели бы по возможности завязать отношения с кем-нибудь из приглашенных, но не знаете, кто из присутствующих без пары. Придется затратить немало усилий, чтобы подойти к каждому (или каждой) и попытаться найти зацепки, по которым можно будет понять, что у человека на личном фронте. В итоге вы не станете так делать и не сможете найти человека, который стал бы для вас отличной парой. В социальном аспекте предположим, что вы готовы перебирать всех по одному, чтобы вычислить, кто на вечеринке свободен, но понимаете, что в этом случае будете выглядеть странно. Чтобы избежать таких социальных издержек, вы этого себе не позволите, но в результате не сможете найти себе отличную пару. Получается социальный провал.

Последняя группа издержек возникает в контексте двухсторонних взаимодействий, когда оба их участника стремятся сообщить друг другу личную информацию с обоюдной пользой, но видят в этом сложности. Такие издержки, к примеру, имеют место, когда люди общаются между собой, поэтому я их называю *коммуникационными* издержками взаимодействия. Как пример экономической причины коммуникационных издержек возьмем сценарий, когда вы хотите поговорить с отцом о совместном отдыхе для всей семьи, но при этом ожидаете, что у отца будет совершенно отличная от вашей точка зрения и потому разговор будет долгий. Поскольку времени у вас мало, вы предпочтете вовсе не поднимать тему и остаться без семейного отдыха. В социальном аспекте – возьмите ту же ситуацию, но представьте, что у вас не принято ставить вопросы родителям. Чтобы не нарушать эту норму, вы не станете заводить разговор, предпочтете никуда не ехать с семьей, и образуется социальный провал.

По ходу текста мы будем использовать эту классификацию с четырьмя видами издержек взаимодействия и двумя типами причин, стоящих за каждым из них, чтобы с их помощью выявлять и оценивать разные типы решений социальных провалов.

Издержки взаимодействия различаются в зависимости от типа отношений и подхода

Уровень каждого из четырех видов издержек взаимодействия для разных людей будет существенно различаться. Возьмите, к примеру, ситуацию поиска спутника жизни или партнера для серьезных отношений. Для представителей национальных меньшинств, стремящихся к браку с партнером из своей диаспоры, или представителей сексуальных меньшинств, ищущих партнера своего пола, в повседневной жизни широта охвата оказывается меньше. В итоге для них охватные издержки будут выше. Или же живущие в странах, где нормы сдержанности и скромности не позволяют свободно предъявлять информацию о себе другим. Им придется изобрести способы, как преподнести себя потенциальным будущим супругам, и, как следствие, для них будут значительно выше предъявительские издержки.

Помимо этого, существуют значительные различия в поисковых издержках в зависимости от возраста. В старшей школе и университетах, к примеру, они относительно невысокие, поскольку многие старшеклассники и студенты заинтересованы в отношениях. Когда же начинаешь работать, найти кого-то, кто может быть тоже в поиске, становится труднее. На четвертом десятке издержки поиска будущего супруга возрастают еще более значительно и продолжают расти с годами. Наконец, коммуникационные издержки различаются для мужчин и женщин. Во многих культурах существуют нормативные ограничения для женщин в поиске мужчин для романтических отношений (Cate and Lloyd, 1992). В ходе обсуждения мы будем ориентироваться на эти различия, анализируя, помогают ли – и в какой степени – те или иные решения социальных провалов тем, для кого издержки взаимодействия наиболее выражены.

Кроме того, степень всех четырех типов издержек различна для разных типов отношений и взаимосвязей и разных способов, к которым прибегают в выстраивании каждого конкретного типа связи. Возьмем, к примеру, процесс знакомства (процесс дружбы мы проанализируем в следующих главах). Есть по меньшей мере три способа достижения такой цели:

- 1) включиться в некую общую *деятельность*, например, обучение в школе, работа или хобби,
- 2) подключить *посредников*, будь то друзья или профессионалы на коммерческой основе, которые могут вас познакомить,
- 3) пойти на «РЫНОК», например в бар, и попытаться познакомиться там. Каждый из процессов связан с совершенно разными издержками взаимодействия по всем четырем их измерениям.

Рассмотрим сначала охватные издержки. «Деятельностные» методы установления отношений требуют сравнительно небольших усилий, поскольку люди уже проводят вместе много времени, занимаясь работой или образованием. Большинство занятий тем не менее ограничивают взаимодействия в пределах небольшого круга людей, а следовательно, зачастую нет возможности наладить новые контакты, которые могли бы подойти. В итоге такая методика налаживания новых связей влечет значительные охватные издержки. Посреднические форматы формирования новых отношений дают больший охват по сравнению с тем, что возможно в рамках каких-то сфер занятий. Дело в том, что ваши друзья могут знать людей за пределами вашего основного круга занятий и могут вас свести с такими своими друзьями и знакомыми. Аналогично у сторонних профессиональных посредников часто есть выход на более обширный круг потенциальных кандидатов, чем тот, который доступен для личного знакомства в рамках выбранной сферы деятельности. И наконец, «рыночные» методики налаживания контактов дают еще более широкий спектр потенциальных контактов разного рода, благодаря чему есть

возможность находить тех, кто действительно хорошо вам подходит. Таким образом, рыночные методики будут сопряжены с наименьшими охватными издержками.

Теперь рассмотрим предъявительские издержки взаимодействия. Знакомства на поприще общей сферы деятельности упрощают задачу представления себя в контексте таких занятий, будь то работа или хобби. Такая деятельность задает прямой повод предоставить другим информацию о себе, и при этом сообщить неточную информацию становится затруднительно. Таким образом, деятельностный метод установления связей задает минимальные предъявительские издержки взаимодействия. Посреднические механизмы тоже довольно прямолинейно обеспечивают подачу достоверной информации другим. Тем не менее, поскольку потенциальным адресатам сведения транслирует человек не самостоятельно, а делают это посредники, существует большая вероятность ошибки, если такие брокеры неверно поймут или исказят информацию в передаче. Так, посреднические методики связаны с более высокими предъявительскими издержками. Наконец, в «рыночных» условиях невозможно лично удостовериться в информации, и потому есть сильные стимулы предъявить неточную информацию, чтобы повысить шансы на успех. Таким образом, «рыночные» механизмы связаны с наибольшими предъявительскими издержками.

Перейдем к поисковым издержкам. Деятельностные методы установления отношений дают возможность наблюдать за другими и видеть, как они выполняют те или иные задачи, общаются с людьми и разрешают конфликты. Такая благодатная позиция дает возможность хорошо понять, кто вам подходит, или подходит лучше, или отлично подходит либо не подходит совсем! Поисковые издержки взаимодействия, таким образом, обычно снижены в ситуациях знакомства на почве совместной деятельности. Посреднические методы сопряжены с более высокой их планкой, поскольку поиск ведет не сам ищущий, а брокер-посредник, что повышает вероятность пропустить кандидатов, с которыми было бы хорошее совпадение. С «рыночными» площадками, что не удивительно, связаны самые высокие поисковые издержки.

Наконец, коммуникационные издержки. При совместной деятельности довольно просто взаимодействовать друг с другом. Например, предположим, что два коллеги хотят подружиться, но оба опасаются напрямую заговорить об этом из страха получить отказ. Поскольку они заняты общим делом на постоянной основе, им проще перейти в статус друзей. В результате совместные занятия чем бы то ни было относительно свободны от коммуникационных издержек в установлении новых взаимоотношений. Посреднические методы также сопряжены с относительно небольшими коммуникационными издержками, поскольку «брокеры» имеют возможность выяснить, кто заинтересован в дружбе, и представить друг другу две заинтересованные стороны. Наконец, «рыночные» процедуры сопряжены со сравнительно высокими коммуникационными издержками, поскольку желающие выстроить контакты вынуждены действовать самостоятельно, и в той мере, в какой они опасаются получить отказ, они несут высокие коммуникационные издержки.

Постулат, что **издержки взаимодействия различаются на индивидуальном уровне и в зависимости от типов взаимоотношений и подходов**, составляет первое из четырех утверждений, которые я исследую в первой части книги.

Социальные провалы и существующие теории

Чтобы лучше понять, что такое социальные провалы, будет полезно рассмотреть понятие *провалов рынка*, подробно рассматриваемое в области экономики. Между этими двумя понятиями есть определенное сходство в основных чертах. Провалы рынка, в отличие от социальных, представляют собой транзакции, которые не происходят, но были бы выгодны, если бы имели место. И таким же образом они возникают тогда, когда транзакционные издержки, связанные с конкретной операцией, превышают пользу от этой операции.

Общим является еще и то, что в экономической теории выделяют по меньшей мере четыре типа транзакционных издержек, подобных тем, что мы рассматривали выше в качестве издержек взаимодействия. Во-первых, в экономической теории приводится довод, что транзакционные издержки возникают, когда потенциальные стороны сделки находятся далеко друг от друга и не могут без дополнительных затруднений связаться друг с другом. В такой ситуации на конкретном рынке оказывается недостаточный круг тех, с кем можно заключить сделку, и сторонам приходится нести издержки, чтобы его расширить. Во-вторых, транзакционные издержки также могут иметь место в тех случаях, когда затруднительно предъявить на рынке достоверную информацию о качестве товаров и услуг. В такой ситуации сторонам сделки приходится идти на некие обременительные действия, чтобы указать на достоверность своих утверждений. В-третьих, транзакционные издержки возникают, когда есть сложности с поиском информации о качестве продаваемых товаров. В подобных обстоятельствах стороны сделки опять же должны брать на себя дополнительное бремя подтверждения, что качество продаваемых товаров соответствует цене. Наконец, транзакционные издержки образуются, когда стороны сделки коммуницируют и торгуются друг с другом при установлении условий сделки и последующем их выполнении. Эти четыре типа транзакционных издержек соответствуют четырем типам издержек взаимодействия, которые я описал выше.

Между рассматриваемыми двумя понятиями, однако, есть и различие – в том, что экономическая теория изучает в основном экономические предпосылки транзакционных издержек, но не уделяет большого внимания их социальным основам. Напротив, разговор о социальных провалах охватывает как социальные, так и экономические источники издержек взаимодействия. Мне хотелось бы надеяться, что в дальнейшем исследования в области экономики будут затрагивать больше социальных предпосылок транзакционных издержек.

Помимо этого, понятие социальных провалов также связано с большим количеством исследований о социальном обмене. В частности, теория социального обмена, изложенная Джеймсом Коулменом и развитая Линдой Молм, исходит из того, что индивидуумы располагают некими ресурсами, которые они обменивают на другие необходимые им ресурсы. Далее утверждается, что не все взаимовыгодные обмены осуществляются, что равнозначно понятию социального провала. Поскольку в этой теории не выявляются причины таких ограничений на обмен, в дальнейшей разработке эти пробелы попытались восполнить. В частности, исследователи проводили довод, что подобные ограничения имеют место, когда участники ситуации ранее не взаимодействовали друг с другом, далеки друг от друга по демографическим характеристикам или находят, что выигрыш от сделки распределяется неравномерно. Как бы то ни было, во всех случаях анализ не подвел к единому обоснованию о механизме возникновения таких ограничений, который я попытаюсь обрисовать в этой книге.

Мало того, понятие социальных провалов в неявном виде лежит в основе многих теорий социальных сетей, в которых утверждается, что включенные в определенные сетевые структуры будут иметь преимущество перед теми, кто в сеть не вовлечен. Чтобы понять, почему это так, обратите внимание, что для равновесного соблюдения всех этих теорий должно получаться, что обойденные звенья не могут с легкостью повторить сетевую структуру выигрышных

звеньев. В противном случае у всех была бы одинаковая структура связей, и преимущество принадлежности исчезло бы. Однако социальные провалы ограничивают возможности людей включаться в любые взаимовыгодные взаимоотношения и таким образом не позволяют воспроизводить наиболее выгодные сетевые структуры. За счет этого звенья самых выигрышных из них сохраняют за собой преимущества принадлежности к ним.

TWITTER СТАЛ МОЩНЫМ ДОПОЛНЕНИЕМ К
СУЩЕСТВУЮЩИМ МЕДИАПЛАТФОРМАМ СЛУЧАЙНО: В 2008-М CNN
NEWS ВКЛЮЧИЛА TWITTER В СВОЮ ПРОГРАММУ НАРОДНОЙ
ЖУРНАЛИСТИКИ IREPORT.

Этот аргумент особенно ярко проявляется применительно к теории структурных дыр, в которой отмечается, что звенья, у которых есть связи с индивидуумами, не связанными между собой, имеют преимущество по сравнению с остальными. Если теория верна, тогда каждому следует налаживать контакты с теми, кто не знаком с его имеющимся кругом друзей. Но если каждый успешно будет этого достигать, преимущества не будет ни у кого. Преимущества этой сетевой структуры могут сохраняться только тогда, когда существуют социальные провалы и некоторые индивидуумы не смогут создавать сети с большим количеством структурных дыр.

Наконец, понятие социальных провалов напрямую соотносится с накапливающимся материалом о видимой недостаточности социальных обменов и взаимосвязей в США. Например, в своей работе Макферсон, Смит-Лавин и Брешиас отмечают, что почти у каждого четвертого американца нет человека, которому он может всецело доверять. Патнам в своей книге *Bowling alone* пишет, что качество межличностных отношений снижается и существует большой задел для возможных улучшений в сфере социальных связей в США. Социальные провалы составляют неявный подтекст этой работы. Благодаря четкому пониманию причин таких тенденций и дальнейшему изучению их в развитии можно быстрее выйти на устойчивые решения.

Социальные решения

Чтобы преодолевать последствия социальных провалов, мы прибегаем к социальным решениям. Такие решения должны формировать набор из четырех социальных функциональностей, ориентированных на снижение охватных, предъявительских, поисковых и коммуникационных издержек взаимодействия. Подобные функциональные возможности легко себе представить в контексте, скажем, сайта знакомств. Средства, благодаря которым значительная аудитория, заинтересованная в романтических знакомствах, будет приходить на сайт, относятся к категории охватных. Инструменты, позволяющие аккумулировать личную информацию об этих людях и затем отображать ее для остальных, составляют предъявительский ресурс. Возможности поиска и просмотра таких сведений есть поисковая функция. Соответственно, отправка личных сообщений выступает как коммуникационный инструментарий. В сочетании эти возможности составляют социальное решение.

В выстраивании эффективного социального функционала есть два важных соображения. Первое заключается в том, что соответствующее средство должно сводить к минимуму как экономические, так и социальные предпосылки издержек взаимодействия. Во-вторых, важно иметь в виду, что социальные ресурсы, нацеленные на снижение одних издержек, могут создавать новые издержки взаимодействия, которых не было изначально. Ниже я подробнее остановлюсь на этих соображениях.

Снижение экономических и социальных предпосылок издержек взаимодействия

Для примера ресурса, который снимает экономические и социальные предпосылки издержек взаимодействия, рассмотрим возможности поиска личной информации на сайте знакомств. Такая функция снижает экономические издержки взаимодействия, связанные с поиском, поскольку дает возможность необременительно для себя получать информацию о многих других. В то же время она снижает социальные издержки взаимодействия, связанные с поиском, за счет того, что позволяет получать эту информацию без потенциально неловких расспросов.

В неоптимальном сценарии та или иная функциональность позволяет сократить экономические издержки взаимодействия, но мало сказывается на социальных. Рассмотрим функцию электронных сообщений на сайте знакомств. Она позволяет общаться друг с другом без необходимости личного присутствия, таким образом, снижая экономические издержки взаимодействия, относящиеся к коммуникациям. Как бы то ни было, она мало влияет на социальные издержки, связанные с инициированием контакта, когда в норме это считается неподобающим, то есть социальные издержки взаимодействия остаются прежними. В итоге такая функция не будет столь же эффективной, как та, которая работает сразу в направлении и экономических, и социальных издержек.

В самом неблагоприятном сценарии некая функция будет снижать экономические издержки взаимодействия, но достигаться это будет за счет повышения социальных издержек.

Чтобы понять, как это происходит, вернемся к сайту знакомств и остановимся на норме, которая признает неподобающим для отдельных групп индивидуумов инициировать общение с другими. В таких условиях рассмотрим коммуникационный инструментарий, позволяющий проявить заинтересованность в начале общения без необходимости что-либо писать или говорить. Этот инструментарий снижает экономические издержки взаимодействия, давая возможность начать общение без написания длинных сообщений. Но за счет этого норма, ограничивающая инициативу к началу отношений, становится еще более резко выраженной, потому что теперь не получается использовать текст для обоснования причин, по которым они хотят начать общение. Когда такое происходит, соответствующая функция, скорее всего, будет обеспечивать мало новых взаимодействий.

Вышеперечисленные соображения особенно важны, если лишь некоторые определенные группы подпадают под нормативные ограничения. Предположим, к примеру, что нормативное ограничение на инициирование контакта и сопутствующие издержки взаимодействия возникают только для женщин. Если дело обстоит таким образом, мужчинам будет несложно начать общение с понравившимися им женщинами, зато женщины, возможно, не смогут предлагать знакомство симпатичным представителям противоположного пола, что создает дополнительные социальные провалы, сказывающиеся на женской части аудитории. Социальный инструментарий, эффективно работающий с этой нормой и снимающий в той или иной степени экономические и социальные издержки, позволяет женщинам выступать инициаторами общения. Когда это происходит, возможность первого шага в общении фактически поровну предоставляется обоим полам.

Напротив, когда тот или иной социальный инструментарий снижает лишь экономические издержки, но ничем не помогает с издержками социальными, женщины по-прежнему будут в проигрышном положении. И получающаяся в результате модель общения будет такой же односторонней, как и до появления такого инструментария. Наконец, когда некая социальная функция снижает экономические издержки, но достигает этого за счет повышения социальных издержек, женщины оказываются в еще более невыгодном положении. Когда так происходит, скла-

дывающийся в итоге механизм общения будет еще более неравномерным, чем был без соответствующей функции. Таким образом, если для нас важно помочь тем, кому труднее всего налаживать связи, нужно выстраивать функции, которые снижают как социальные, так и экономические издержки.

Так, утверждение, что **социальные функции должны работать как на экономические, так и на социальные предпосылки издержек взаимодействия**, составляет второй из четырех основных постулатов, которые я буду анализировать в первой части книги.

Учитывайте возможные новые и неучтенные издержки взаимодействия

Выстраивая эффективные социальные функции, важно иметь в виду, что они могут создавать издержки взаимодействия, которых не было изначально. Применительно к таким неучтенным последствиям будем применять термин *производственные издержки*. Такие издержки могут возникать у тех, кто изначально рассматривался как пользователь социальной функции, но могут затрагивать и третьи стороны, которым данная функция пользы не несет.

Чтобы понять, как образуются производные издержки, рассмотрим решение категории «дружба», предлагаемое платформами вроде Facebook. С одной стороны, такие платформы позволяют снизить издержки представления информации для друзей и знакомых. В то же время они потенциально заставляют выкладывать одни и те же сведения для всех друзей и знакомых, не оставляя возможности преподнести себя по-разному для разных групп людей. Такая информация может подрывать отношения «отправителя» с некоторыми из его друзей, что будет создавать производные издержки. Во избежание таких потерь приходится ограничивать тип и объемы сведений, выдаваемых в эфир. Действительно, если такие производные издержки превышают выгоды от социального решения, человек воздержится от его использования.

Чтобы уяснить еще один тип производных издержек, рассмотрим ситуацию, когда есть двое, состоящие в единоличных отношениях друг с другом, и в какой-то момент один из партнеров с помощью социального решения знакомится с другим человеком, более подходящим. Несмотря на то что решение поспособствовало возникновению новой пары, оно создало производные денежные и психологические издержки для того, кто остался один. В то время как вновь созданная пара в принципе могла бы компенсировать бывшему партнеру финансовые потери, обеспечить психологическое возмещение очень трудно. Таким образом, социальные инструментариумы могут создавать серьезные производные издержки для третьих сторон, которые невозможно будет компенсировать. Чтобы это предотвратить, компании могут – и, по моему мнению, должны – воздерживаться от создания таких решений.

Социальные решения и компромиссы

Определившись, что необходимо для создания эффективного социального инструментария, сосредоточимся на эффективных социальных решениях, которые совмещают в себе такие инструментарии. Как я указывал выше, у всех возникают разные типы издержек взаимодействия. Например, для кого-то большую роль играют охватные издержки, другие сталкиваются с поисковыми, а кто-то несет предъявительские или коммуникационные издержки. Кому-то приходится иметь дело с некими комбинациями разных видов издержек из четырех перечисленных: охватные, предъявительские, поисковые и коммуникационные. Чтобы социальное решение устраивало максимально большую аудиторию пользователей, оно должно включать в себя все типы социальных функций, снижающих все типы издержек. Если это так, оно будет интересно и тем, кто сталкивается с каким-то определенным классом издержек, а равно и тем, для кого возникают сразу несколько разных типов.

Чтобы понять, почему это важно, возьмем некое социальное решение, которое снижает только охватные и предъявительские издержки, но почти никак не влияет на поисковые и коммуникационные. Такое решение подойдет тем, для кого возникают охватные и предъявительские, но почти неощутимы поисковые и коммуникационные издержки. Оно не заинтересует тех, кто сталкивается именно с последними. И имеющийся зазор создает возможность для доминирования другого социального решения – минимизирующего все типы издержек. Такое решение будет устраивать все категории аудитории и таким образом будет опережать все прочие с определенными выборочными инструментариями.

Таким образом, утверждение, что **социальные решения, сочетающие охватные, предъявительские, поисковые и коммуникационные инструментарии, выигрывают у альтернатив с теми или иными отдельными функциями**, составляет третий постулат из четырех основных, которые я буду рассматривать в первой части книги.

С учетом вышесказанного я буду утверждать, что предыдущее правило не будет применимо, если существуют стратегические компромиссы, связанные с социальными сетями. Такие компромиссы означают, что очень затруднительно получить социальное решение, в котором присутствует та или иная функциональность и не подрывается эффективность других представленных в ней возможностей. Существует много таких стратегических компромиссов, им я уделю значительную часть повествования. Я начну с описания двух основных стратегических компромиссов, которые возникают при создании решений категории «знакомства», и после перейду к тем, которые характерны для решений «дружбы». **Наличие стратегических компромиссов между социальными решениями – четвертый постулат, который я буду анализировать на страницах этой книги.**

Первый стратегический компромисс в решениях «знакомства» возникает между минимизацией поисковых издержек и минимизацией коммуникационных издержек. Чтобы понять его в действии, рассмотрим некое решение, которое позволяет каждому пользователю находить любого из присутствующих на данной платформе и инициировать общение, и сравним его с таким, где пользователи могут видеть лишь ограниченный круг других. Первое решение снижает поисковые издержки более существенно, чем второе, ведь чем больше новых незнакомых пользователей вы можете видеть, тем более вероятно, что удастся найти тех, кто составит для вас отличного партнера в общении. Такое решение, однако, ограничивает возможности платформы в сокращении коммуникационных издержек. Чтобы понять почему, вспомним, что когда пользователи имеют возможность поиска и контакта с каждым и любым из присутствующих, их заносит с головой многочисленными запросами на общение, и для такого социального решения очень затруднительно добиться снижения коммуникационных издержек.

Напротив, когда решение класса «знакомства» дает возможность пользователям видеть и отправлять сообщения лишь ограниченному кругу незнакомых им контактов, находить потенциальных собеседников и партнеров среди ранее не знакомых для установления новых отношений будет удаваться реже. Такого рода решение не будет, следовательно, столь же эффективно в минимизации поисковых издержек. Как бы то ни было, поскольку для каждого сужается круг тех, кто имеет возможность находить их в поиске и отправлять сообщения, количество запросов уменьшится, и в результате пользователи будут чаще откликаться на поступающие предложения общаться. Так, социальное решение будет более успешным в снижении коммуникационных издержек.

Описанная ситуация предполагает наличие компромиссного выбора, заключающегося в том, что решение «знакомства», позволяющее проводить поиски и отправлять сообщения от каждого к каждому, значительно снижает поисковые издержки за счет значительно меньшего выигрыша на издержках коммуникационных. Напротив, решение, в котором возможность находить и инициировать общение существует только в отношении небольшого круга, не снижает существенно поисковые издержки, но дает значительно больший результат с издержками коммуникационными. Этот компромисс позволяет компаниям делать разный стратегический выбор, который будет привлекателен для разных типов пользователей. В частности, те, кто в большей степени сталкивается с поисковыми издержками, нежели коммуникационными, будут тяготеть к решениям, не ограничивающим контакты. Те же, для кого поисковые издержки не проблема, в отличие от коммуникационных, предпочтут решение, где контакт ограничивается. Мы обсудим этот выбор более подробно и проиллюстрируем его реальными наблюдениями в следующей главе на примере OkCupid и eHarmony.

Второй стратегический компромисс для компаний, создающих решения «знакомства», возникает между сокращением издержек, связанных с публичным общением, и минимизацией их в частном, приватном, общении. Чтобы понять суть этого выбора, рассмотрим выгоды и издержки публичного общения в сравнении с закрытым форматом взаимодействия. Когда два человека взаимодействуют друг с другом в публичном режиме, другие могут наблюдать за их общением и получать информацию, которая помогает находить нужные звенья уже для себя. Более того, для многих из нас проще присоединиться к публичному обсуждению, нежели включиться в частную беседу с кем-то незнакомым. Наконец, некоторые могут стремиться именно к публичному общению, когда им важно, чтобы кто-то определенный услышал их точку зрения, в тех случаях, когда прямое обращение к интересующему собеседнику затруднительно или неловко.

Несмотря на перечисленные преимущества, у публичного формата есть определенные недостатки по сравнению с общением в частном порядке. Например, большинство людей опасаются лично включаться в публичное общение, когда им нужен ответ определенного адресата. Потенциальная неловкость в случае, если противоположная сторона не откликнется благосклонно, мешает сделать этот шаг. Более того, люди, которые уже друг друга знают, избегают общаться публично, имея в виду, что обсуждаемое с друзьями не должно быть доступно посторонним.

Если учесть, что публичное и личное общение имеют свои выгоды и издержки, само собой очевидно, что в решении класса «знакомство» можно предусмотреть возможность общения как в частном, так и в публичном формате. На самом деле многие так и действуют. Некоторые платформы тем не менее делают выбор в пользу только личных сообщений. Дело в том, что, когда люди общаются и публично, и в частном формате, всегда есть вероятность, что в случае, если личная переписка остается без ответа или по какой-то причине прерывается, одна из сторон может публично обрушиться на другую и тем самым поставить ее в неудобное положение. Эти соображения особенно актуальны в контексте, например, сайта знакомств. И потому, чтобы не допустить таких ситуаций, некоторые сервисы «знакомства» могут на деле исключать

возможность публичного общения. Мы обсудим этот выбор в следующей главе и вернемся к нему в главе четвертой в контексте Twitter, предоставляющего возможность для личного и публичного общения с незнакомыми собеседниками.

Концепция социального решения и имеющаяся теоретическая база

Подобно тому как понятие социальных провалов можно сравнить в определенных аспектах с понятием провалов рынка, концепция социальных решений во многом подобна идее экономических решений, преодолевающих провалы рынка. В частности, в ряде научных статей и книг по экономике проводится довод, что компании и другие организации, в том числе правительственные, могут предпринимать определенные действия к минимизации экономических транзакционных издержек и таким образом способствовать совершению сделок, которые не имели бы места на рынке. Позиция данной книги близко соответствует приведенному доводу; так же как организации могут решать определенные экономические провалы, такие проекты, как LinkedIn и Facebook, могут преодолевать те или иные провалы социальные.

Социальные решения также подобны экономическим решениям в том, что и те и другие создают производные издержки. Например, немалое число источников по экономике пишет, что устранение провалов рынка в поле организаций понижает стимулы прилагать усилия. Если при понижении планки прилажаемого труда выгода транзакции падает до уровня, когда она перестает быть экономически целесообразной, возникает производный провал.

Есть тем не менее важное теоретическое отличие между двумя рассматриваемыми понятиями, и касается оно возможности возмещения третьим лицам при возникновении производных провалов. Эффективное решение того или иного провала рынка генерирует денежный полезный эффект. Поскольку он легко может быть перераспределен, часть из денежных выигрышей может быть использована для компенсации тем сторонам, которые подвержены влиянию производных провалов и получают негативный результат данного решения. В итоге эффективное решение того или иного провала рынка всегда может нести выигрыш для двух сторон без ухудшения ситуации для кого бы то ни было. Эффективное же решение социального провала генерирует социальные выигрыши. В отличие от экономических выгода от улучшения социальных связей не всегда может быть перенесена на других. Поэтому, если третьи стороны оказываются подвержены влиянию производного провала, возможно, им не удастся возместить потери в полном объеме. В результате решение того или иного социального провала иногда может приносить выгоду двум сторонам, ухудшая позиции кого-то другого.

Вооружившись знанием о социальных провалах и решениях, которые призваны их преодолевать, мы теперь можем перейти к анализу уже озвученных выше идей. Для этого обратимся к эмпирическому изучению платформ OkCupid и eHarmony.

3. Решения «знакомства» eHarmony и OkCupid

Чтобы пронаблюдать и оценить описанные в главе 2 понятия, рассмотрим сегмент сетевых сайтов знакомств. Спрос на такие сервисы огромен. К примеру, в 2010 году в США насчитывалось около 90 млн не состоящих в браке в возрасте от 18 лет и старше, и 40 млн из них активно ходили на свидания. Примерно 30% американцев в возрасте от 35 до 44 лет не состояли в браке, и 17% всех неженатых и незамужних относились к возрастной категории от 65 лет и старше.

Чтобы удовлетворить этот спрос, с середины 1990-х создавались тысячи сетевых сайтов знакомств, дающих пользователям неограниченные поисковые возможности. Некоторым из них не удалось достичь необходимых масштабов, и они быстро сошли на нет, но некоторые, такие как Match, Yahoo! Personals, OkCupid и Plenty of Fish, продолжают работать. Некоторый более узкий круг компаний вышел на рынок с опцией ограниченного поискового инструментария и посреднической функцией в налаживании отношений с незнакомыми пользователями. eHarmony, первая подобная компания, и Chemistry, еще один представитель этой категории, — два лидирующих поныне существующих сервиса в сегменте. К 2013 году каждый десятый американец хотя бы один раз обращался к онлайн-ресурсам знакомств, и каждый четвертый познакомился онлайн со своим нынешним или каким-либо прежним партнером.

В этой главе мы рассмотрим, как две подобные компании, OkCupid и eHarmony, снижали охватные, предъявительские, поисковые и коммуникационные издержки, и я объясню до определенной степени подробно мои аналитические методы и выкладки. Несмотря на то что обе компании к 2013 году продолжали работать, из нашего анализа будет ясно, что OkCupid по ряду социальных и экономических критериев уступал eHarmony. Многие из этих выводов можно напрямую связать с утверждениями, сделанными в предыдущих главах.

Материалы, на основе которых можно будет подтвердить сделанные выше замечания, будут включать в себя качественную информацию о стратегии рассматриваемых компаний и количественные данные о пользовательской активности на обеих платформах. Качественный блок включает в себя интервью с руководством eHarmony, анализ архивов и веб-сайтов eHarmony и OkCupid. Количественная информация OkCupid основана на корпусе данных, которые я приобрел у компании. В базе зафиксированы индивидуальные характеристики 1 804 993 пользователей (1 493 205 из них живут в США), по аккаунтам которых были авторизации (владелец страницы заходил на сайт) в период с 1 октября по 15 декабря 2010 года либо просмотры или входящие сообщения от других пользователей. В базе также хранится информация о том, кто к кому заходил на страницу или отправлял сообщение. Для защиты конфиденциальности компания зашифровала сведения, так что невозможно соединить данные онлайн-профиля с реальными персоналиями, в частности, были удалены все открытые данные профиля и ссылки на фото пользователя.

Количественный материал eHarmony представлен в виде базы данных, которую я получил от компании в обмен на бесплатные консультации. К этой базе я применил принцип случайной выборки в размере 1 804 933 гетеросексуальных пользователей eHarmony, которые проходили на сайте авторизацию в тот же период с 1 октября по 15 декабря 2010 года, либо выбирались сайтом как рекомендация для других пользователей, либо были просмотрены другими пользователями или получали от них сообщения. В корпусе данных также содержится информация о том, кто с кем был отмечен как соответствие, кто решил просмотреть рекомендацию и кто отправлял другим сообщения. Как и в первом случае, вся информация была зашифрована, чтобы невозможно было идентифицировать пользователей.

Охват

Начнем с краткого описания сайта OkCupid, который был запущен в 2003 году четырьмя студентами-математиками из Гарвардского университета в качестве платформы для гетеро- и гомосексуальных знакомств. Платы за членство не взималось, поэтому пользователи могли легко регистрироваться и писать друг другу. Но такое решение означало, что выручку компании должна получать преимущественно за счет баннерной рекламы. При такой бизнес-модели основатели подсчитали, что для получения прибыли необходимо не менее восьми миллионов пользователей и двух миллионов «в активном поиске», то есть таких, которые будут заходить на сайт по меньшей мере раз в шесть недель. Как бы то ни было, за четыре года существования компании сайт даже не приблизился к таким цифрам.

В конце 2007 года компания запустила смежный проект, CrazyBlindDate.com. На этом сайте пользователи заполняли опросник, чтобы подобрать потенциальные соответствия, и затем указывали время и район, удобные им для свидания. Когда сайт обнаруживал соответствие, каждой из сторон отправлялось сообщение, чтобы уточнить актуальность интереса. Если все в силе, назначалось свидание в общественном месте, и пользователям предоставлялся специальный номер для текстовых сообщений, чтобы анонимно связаться друг с другом. Такой подход оказался настолько интересным, что привлек внимание радиостанций, и звезды эфира раскрутили его в прайм-тайм во время поездок слушателей на работу и с работы.

При всей популярности на старте, CrazyBlindDate скоро выдохся. Зато на волне раскрутки CrazyBlindDate больше внимания стал получать OkCupid, и число пользователей стало расти значительно быстрее. Вдохновившись эффектом радио в формировании пользовательской базы, учредители вложили десятки тысяч долларов в использование этого канала в определенных городских сегментах. Ввиду ограниченных финансовых ресурсов компания не могла наращивать рекламные проекты. Тем не менее радиореклама привлекала внимание блогеров и журналистов, которые подстегивали сарафанное радио. Так OkCupid удалось попасть на первую строчку поисковой выдачи в Google по запросу «сайт знакомств», что опять же помогало наращивать базу.

В 2011 году, на восьмой год работы, компания вышла на уровень в два миллиона регулярных посетителей и генерировала чуть менее пяти миллионов долларов выручки. Баннерная реклама по-прежнему приносила большую часть доходов, а остальное поступало от пятидолларовой подписки, дававшей пользователю особый статус (A-List). Для сравнения, у одного из крупнейших конкурентов OkCupid в первой тройке, PlentyOfFish.com, было 250 000 пользователей, посещающих страницу ежедневно, и выручка примерно в 10 млн долларов. В Ashley Madison, проекте по поиску партнеров для измен, утверждали, что у них в три с половиной раза больше зарегистрированных пользователей, чем у OkCupid.

Из этого описания следует, что даже при определенных успехах OkCupid в расширении аудитории на деле у проекта не было четко сформулированной стратегии по снижению охватных издержек. Вместо этого приходилось полагаться на цепь случайных событий, как, например, упоминание в эфире диджеями или блогерами, а также на попадание в выдачу в Google, что способствовало росту. Зависимость от подобных методов означала, что компании потребовалось намного больше времени, чтобы выйти на целевые планки по числу пользователей, и даже тогда не удалось обойти многих конкурентов. Очевидно, что OkCupid мог бы намного успешнее преодолевать провалы, связанные с охватом. Не веря в потенциал роста, основатели OkCupid в 2011 году продали сайт IAC, материнской компании платного сервиса знакомств Match, менее чем за сотню миллионов долларов, что можно считать очень небольшой суммой с учетом пользовательской базы проекта.

Отсутствие четко проработанной охватной функциональности у OkCupid становится еще более заметным, если сравнить сайт с eHarmony. eHarmony создал в 2000 году практикующий психолог д-р Нил Кларк Уоррен вместе со своим зятем. Проект был ориентирован на не состоящих в браке пользователей, заинтересованных в серьезных отношениях, при этом в первые девять лет существования предлагал свои услуги только гетеросексуальной аудитории. (В рамках урегулирования дела о дискриминации в Нью-Джерси сайт в 2009 году начал предлагать услуги лесбиянкам и геям.)

В начале работы проект eHarmony рос очень медленно, но в августе 2001 года о нем рассказали в программе на христианской радиостанции, и всего за несколько недель зарегистрировалось сто тысяч человек. В 2003 году компания начала покупать рекламное время на ТВ и радио и к концу года насчитывала три миллиона зарегистрировавшихся, из которых 40% были активными пользователями.

Каждый год в eHarmony наращивали рекламные бюджеты, и к 2011 году компания тратила чуть более 40% своей выручки на рекламу (в общей сумме до одного миллиона долларов), причем 75% из них уходило на ТВ и радио. Все это время компания эксплуатировала одну и ту же рекламную тему – рассказы счастливых пар, которые нашли любовь с помощью eHarmony, в коротких позитивных нарезках. В телевизионных роликах пара непременно представляла на простом белом фоне и в сопровождении песни Натали Коул «This Will Be». Такими рекламными кампаниями eHarmony ежегодно привлекала более миллиона новых подписчиков, которые платили абонентскую плату, чтобы общаться с другими пользователями сайта. Более 60% аудитории составляли женщины, а самым быстрорастущим сегментом была аудитория в возрасте от 45 лет и старше.

Из приведенного описания стратегии eHarmony видно, что компания очень методично подошла к снижению охватных издержек. Не только были затрачены большие средства на разработку этих издержек, но и был сделан акцент на результаты с демонстрацией историй тех, кто успешно воспользовался услугами сайта и вступил в брак.

Чтобы понять следствия сделанного компаниями выбора применительно к охватным издержкам взаимодействия, я изучил географию размещения пользователей, их возраст и рост для каждого из двух сайтов и сопоставил с данными по всей совокупности не состоящих в браке в возрасте от 18 до 65 лет. Для этого я собрал данные из таблицы о составе семьи и квартированных групп по материалам переписи 2010 года. Затем для каждой группы почтовых индексов по первым двум цифрам я рассчитал, сколько холостых/незамужних проживают в соответствующей почтовой зоне в процентах от всей совокупности не состоящих в браке в США и сколько пользователей OkCupid происходят из этой территории в процентах от числа всех зарегистрированных в OkCupid в моей базе. Я сравнил два полученных процентных показателя по каждой «двухзначной» группе индексов и увидел, что некоторые территории значительно более представительны. В частности, по индексам в Северной Калифорнии, Нью-Йорка, Массачусетса (02*) и штата Вашингтон получалось вдвое больше пользователей OkCupid, чем следовало ожидать исходя из доли не состоящего в браке населения в этих регионах. Напротив, в штате Мэн, Флориде, Техасе, Южной Каролине и Теннесси фактически пользователей OkCupid оказалось меньше в два и более раза по сравнению с расчетными пропорциями «холостяков».

Чтобы яснее понимать, какие территории избыточно или недостаточно представлены на OkCupid, я начал анализировать группы по первым трем цифрам и изучил разность между процентом пользователей из той или иной «трехзначной» группы и процентом «холостяков» в данной группе как функции от ряда различных объясняющих переменных. Одной из основных переменных, предсказывающих эту разницу, была плотность населения: чем она выше, тем больше пользователей у OkCupid относительно общей численности не состоящих в браке. Повышенное представительство территории в OkCupid в густонаселенных районах позволяет сделать вывод, что OkCupid привлекателен там, где и без того охватные издержки достаточно

низки. Недостаточный процент по районам с малой плотностью населения говорит о том, что OkCupid не снижает охватные издержки в малонаселенных территориях, где они предположительно достигают самого высокого уровня. Для большей конкретики я подсчитал, сколько новых пользователей OkCupid необходимо добавить в этих регионах, чтобы у обитателей сайта из этой географической группы были такие же шансы познакомиться, как у пользователей с пропорционально представленных на платформе территорий. Получилось 250 тысяч дополнительных пользователей – большая цифра, если учесть, что в базе было 1,5 млн пользователей в США.

Для оценки эффективности действий eHarmony я повторил тот же набор манипуляций и сравнил процент от числа не состоящих в браке в США, относящихся географически к той или иной группе почтовых индексов по первым трем цифрам, с процентом пользователей eHarmony по этой группе индексов. Результаты показали незначительную степень отклонений в представительности той или иной географической группы в сторону превышения либо отставания. Как бы то ни было, есть небольшое превышение по числу пользователей eHarmony в районах с малой численностью населения. Из этого следует, что eHarmony предлагает реальные социальные решения, помогая людям знакомиться в тех районах, где это было бы в иной ситуации затруднительно.

Я повторил то же сравнительное упражнение применительно к распределению по возрасту и росту пользователей на двух данных сайтах. Что касается возраста, я рассчитал, сколько не состоящих в браке относятся к той или иной возрастной группе в процентах к общему числу не состоящих в браке в США в возрасте до 65 лет, по данным переписи 2010 года. Затем для каждого из двух сайтов я рассчитал количество пользователей в тех же возрастных рамках на сайте в процентах к количеству пользователей моложе 65 лет и затем вычел процентный показатель по населению в целом из процентных результатов по сайтам. Как видно из рисунка 3.1, я выяснил, что OkCupid привлекает значительно больше 20–39-летних по сравнению с ожидаемой пропорцией по совокупности населения, но тех, кому за сорок, оказывается намного меньше, чем в пропорции к населению в целом. Напротив, eHarmony не очень популярен у 20–24-летних. Зато в более старших возрастных группах достигается значительно более равномерное распределение.

Как и OkCupid, этот ресурс привлекателен для аудитории 25–39-летних, но кроме того, собирает больше пользователей старше 40 по сравнению с весом соответствующей группы относительно населения в целом и дает ровно пропорциональный результат в группе 55–64 года. Поскольку поиск партнеров для свиданий предположительно более затруднителен для тех, кому за 40–50–60, eHarmony снижает охватные издержки для тех, у кого они максимальны в реальной среде.

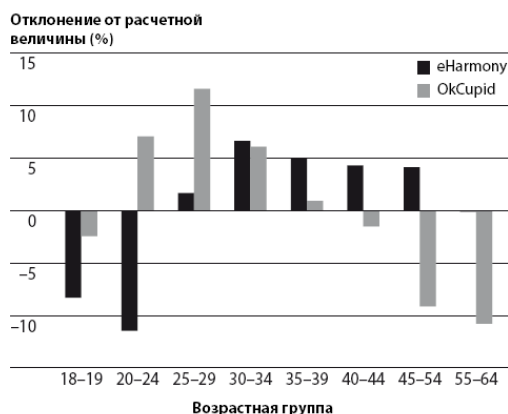


Рис. 3.1. Распределение по возрастам среди пользователей OkCupid и eHarmony

Наконец, я повторил то же упражнение с данными о росте. Для этого я рассчитал, сколько мужчин приходится в группы по росту от 145 до 208 см с шагом в 2,5 см в процентном отношении к общей численности каждой из них в США в целом по данным переписи 2010 года. Затем для каждого из двух сайтов я вычислил количество пользователей в тех же диапазонах в процентах от общего числа зарегистрированных на сайте мужчин ростом от 145 до 208. Затем я повторил ту же последовательность действий с данными по женской половине.

И каковы результаты? Как видно из рисунка 3.2, оба сайта достаточно хорошо охватывают аудиторию во всех ростовых группах. Но были любопытные различия. В частности, на OkCupid оказалось меньше ожидаемого присутствие в группе менее 170 см, но больше стандартной пропорции в группе по росту от 170 см.

Напротив, в eHarmony представительность больше расчетной была в мужской группе по росту менее 168 см и женской менее 160 см, а меньшая, по сравнению с общими пропорциями, – среди мужчин выше 168 см и женщин выше 160 см. Поскольку известно, что многие завышают данные о росте на сайтах знакомств, эти показатели отражают верхнюю границу роста на данных сайтах. И снова видим, что eHarmony предлагает лучший социальный инструмент, привлекая тех, кто в обычной жизни сталкивается с более значительными охватными издержками.

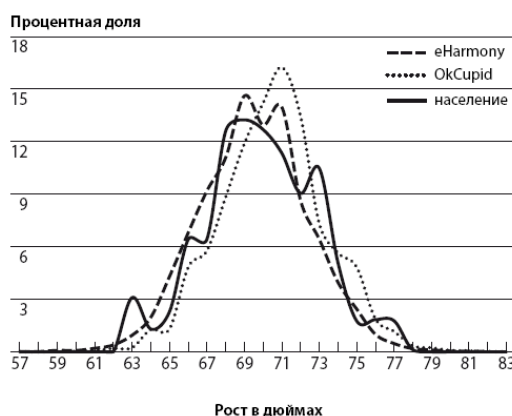


Рис 3.2. Распределение по росту пользователей на OkCupid и eHarmony

С учетом широкого географического и демографического охвата, неудивительно, что eHarmony играет существенную социальную роль. Несколько исследований, проведенных по заказу eHarmony, показали, что в 2005 году в США ежедневно вступали в брак 90 человек, познакомившихся на eHarmony. Этот показатель к 2007 году вырос до 236, что соответствовало 2% вновь заключаемых браков в стране, и достиг 542 к 2010, что эквивалентно примерно 5% вновь образуемых семей в США. На этом этапе в eHarmony утверждали, что на их счету 25% от всех браков среди тех, кто нашел свою половину через Интернет.

Предъявительские издержки

Теперь разберемся с предъявительскими издержками, то есть теми, которые связаны с представлением личной информации другим. Оба сайта создают возможность для снижения таких издержек, но достигается это очень по-разному. При первом заходе на OkCupid сайт предлагает пользователю указать личные сведения, в частности пол, возраст, географическое положение, сексуальную ориентацию, статус отношений, этническую принадлежность, рост, комплекцию, предпочтения в питании, отношение к курению, алкоголю и наркотикам, религиозные взгляды, знак зодиака, образование, тип занятости, доход, отношение к детям и домашним животным и владение языками. Эти сведения очень приветствуются, но требования указывать всю эту информацию к пользователям не предъявляется. Равно не обязательно и отвечать на ряд открытых вопросов в духе: «В моей жизни главное...», «Я очень хорошо умею...»

ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЗНАЧОК @ ПРИДУМАЛИ НЕ В TWITTER,
ТАКОЙ СПОСОБ СПОНТАННО РАСПРОСТРАНИЛСЯ СРЕДИ
ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ.

Чтобы помочь пользователям отыскать наиболее соответствующих кандидатов, OkCupid также призывает ответить на следующие вопросы: «Если бы вас попросили определить, что вас больше всего мотивирует в жизни на данном этапе, что вы назовете?» Или: «Что способно улучшить отношения?» Или: «Как часто вы чистите зубы?» «Обязательно ли общаться друг с другом каждый день (по телефону, смс, лично или как угодно иначе)?» И такой: «Часто ли вы выполняете свои обещания?» К каждому вопросу прилагается перечень возможных ответов, из которых можно выбрать нужный вариант. По каждому пункту OkCupid также запрашивает отметить возможные ответы, которые пользователь принял бы от потенциального партнера, и указать, насколько важными будут вопросы их потенциальных партнеров. Затем с помощью полученных ответов выводится «процент соответствия», помогающий направить поиск в сторону наиболее вероятных партнеров за счет подбора именно тех кандидатов, которые дали нужные ответы на вопросы, определяемые пользователем как наиболее важные.

В eHarmony тоже предлагалось указать основные демографические характеристики, сведения об образе жизни и пожелания к будущему партнеру. В отличие от OkCupid отвечать на вопросы было обязательно как условие дальнейшего использования сайта. В противоположность OkCupid, который лишь рекомендовал ввести ответы, в eHarmony заполнение опросника составляло обязательное условие для использования сайта. На момент написания этой книги в анкету было включено более 250 вопросов, охватывающих все, что, по замыслу eHarmony, определяет 29 характеристик совместимости. Несмотря на объемы анкеты, в eHarmony утверждают, что в первые семь лет существования проекта ее заполнили 14 млн человек. Мало того, в отличие от принципа OkCupid допускать к использованию сервиса всех желающих в eHarmony с помощью анкеты проводили своего рода скрининг и принимали решение, кого из потенциальных клиентов следует сразу отвергнуть. После заполнения пунктов о статусе отношений до 20% потенциальных пользователей отсеивались и не получали допуска к сервису eHarmony. Беседуя с руководством компании, я выяснил, что к 2008 году в абсолютном исчислении такой процент приравнивался к более чем миллиону соискателей, которые пытались получить доступ к сервису, но так и не стали его платными подписчиками, и компании это стоило примерно 10 млн долларов недополученной абонентской платы ежегодно. Большинство из тех, кто получал отказ, либо уже состояли в браке, либо не достигли минимальной планки возраста, либо были более трех раз разведены.

Из рассмотренных примеров видно, что стартовые требования обеих компаний нацелены на снижение предъявительских издержек. В конце концов, в реальной жизни довольно затруд-

нительно и неловко повсюду носить с собой длинный перечень индивидуальных характеристик и показывать его каждому потенциальному партнеру, с которым знакомишься. Так же затруднительно все время держать перед собой список собственных предпочтений и опрашивать окружающих, насколько они подходят под эти пункты. Обе рассматриваемые платформы решили эту неувязку, сформулировав вопросы к пользователям о них самих и их пожеланиях к окружающим, и таким образом снизили планку предъявительских издержек взаимодействия. Но между двумя указанными сайтами снижение издержек удалось eHarmony в более значительной степени за счет того, что пользователям было в настоящем порядке предписано предоставить о себе информацию как необходимое условие дальнейшего использования сервиса. С таким подходом профили получились более заполненными. Например, 60% пользователей OkCupid не опубликовали свои фотографии против лишь 31% в eHarmony. В OkCupid расовую принадлежность не указали 30% пользователей, тогда как у eHarmony таких профилей лишь незначительный процент. Наконец, почти 25% подписчиков OkCupid не стали писать распространенные ответы на вопросы, тогда как на eHarmony лишь 10% аккаунтов не имеют краткой информации о владельце. Отсюда следует, что eHarmony более существенно снизила предъявительские издержки, чем OkCupid.

Поисковые издержки

Различия между OkCupid и eHarmony стали еще более выраженными, когда я оценил функциональности по снижению поисковых издержек взаимодействия. Поисковые опции OkCupid дают возможность пользователям указывать характеристики наиболее предпочтительных кандидатов, например сексуальную ориентацию, возрастной диапазон, географическую удаленность, время последнего посещения, наличие хотя бы одной фотографии и статус отношений. Сайт выдает список пользователей по заданным критериям с мини-профилем для каждого, в котором отображается небольшого размера фото, имя пользователя, возраст, пол, ориентация, статус отношений, и описание на четыре-пять строк, и процентный рейтинг (на основе введенных данных), указывающий на степень вероятности хорошего соответствия.

Затем пользователь мог щелкнуть на ссылке и просмотреть полноценный профиль кандидата, в котором отображались ответы на включенные в профиль вопросы и предлагалась дополнительная информация, в том числе рост, отношение к курению, алкоголю, наркотикам, а также время последнего захода на сайт. Можно было также щелкнуть в поле «two of us» (мы вдвоем) и просмотреть ответы кандидата на вопросы OkCupid из анкеты по выбору, о которой шла речь в прошлой части. Просматривать все эти сведения можно было по собственному выбору анонимно или открыто. В последнем случае каждое посещение отмечалось программой, и владелец просмотренного профиля получал уведомление, кто и когда заходил на его страницу. Исходя из этой информации, владелец такого профиля мог ответно заглянуть на страницу своего гостя, анонимно либо открыто, и/или направить сообщение.

Наличие возможности выполнять поиск по ряду измеримых критериев и заходить на страницы потенциально подходящих кандидатов, чтобы узнать дополнительную информацию о них без прямого разрешения и потенциально без их ведома, снизило планку поисковых издержек взаимодействия. Ведь в реальной жизни получить информацию о других довольно затруднительно. Для этого потребуются обстоятельный разговор с потенциально интересными кандидатами. Получается, что сайт уменьшает влияние экономических первопричин таких издержек. Кроме того, он ослабляет и социальную компоненту. Ведь в реальной жизни очень неловко задавать людям подобные личные вопросы.

На практике можно вычислить, до какой степени подобная функция снижает поисковые издержки – для этого нужно проверить, используется ли она теми, кто несет самые большие издержки взаимодействия в реальной жизни. В имеющейся литературе проводится мысль, что «на рынке» люди выбирают партнеров по первоначальному интересу, который зависит от ряда свободно оцениваемых индивидуальных характеристик, таких как благосостояние, образование и личная привлекательность. Тем же, кто не столь состоятелен, молод, статен и строен, привлечь партнера более сложно. Им также достается негативный опыт отказов при попытке познакомиться в реальной жизни. В результате именно у них чаще всего возникают сложности с получением информации о других. Таким образом, если OkCupid действительно снижает поисковые издержки, тогда пользователи, потенциально сильнее других страдающие от них в реальной жизни, будут чаще других посещать профили других зарегистрированных на сайте.

По данным моего эмпирического анализа, именно так все и получается (см. модели 3.1 и 3.2 в онлайн-примечаниях). Если точнее, я обнаружил, что менее рослые мужчины чаще просматривают профили женщин. Такой вывод согласуется с наблюдением, что не отличающиеся высоким ростом мужчины чаще могут оцениваться противоположным полом как менее привлекательные, поэтому для них издержки взаимодействия, связанные со сбором информации о женщинах в реальной жизни, чаще оказываются более высокими. Таким образом, онлайн-инструментарий, который позволяет им свободно решать эту задачу, будет им полезен.

В то же время я обнаружил, что более высокие женщины чаще, чем их менее рослые сверстницы, просматривают мужские страницы в Сети. Такой вывод согласуется с наблюдением, что более высоким дамам в реальном мире сложнее найти пару и, следовательно, для них издержки, связанные со сбором информации, более высоки. Таким образом, онлайн-инструментарий, который позволяет свободно решать эту задачу, будет для них интересен.

Та же закономерность соблюдается и применительно к возрасту и комплекции. Более возрастные мужчины и женщины (которые опять же испытывают большую нагрузку при поиске в реальном мире) чаще, чем молодежь, просматривают профили участников сообщества противоположного пола. Наконец, пользователи OkCupid, характеризующие свой вес как избыточный, чаще просматривают профили других по сравнению с теми, у кого значится «спортивное телосложение». Все эти результаты указывают на то, что люди с наибольшими издержками поиска в реальном общении более всего заинтересованы в поисковой функции OkCupid, из чего следует, что платформа действительно снижает поисковые издержки взаимодействия.

В eHarmony избрали совершенно другой подход к решению таких поисковых провалов, в том смысле, что не предоставили возможности пользователям искать профили самостоятельно. Вместо этого проект загружает ответы из опросника в алгоритм «сопоставления», который ищет сходство между участками с упором на такие сферы, как интеллектуальные способности и психологическая устойчивость. Каждый день eHarmony генерировала новые совпадения рекомендации для пользователей – до семи в день, но в среднем около трех. В большинстве случаев обе стороны получали уведомления о выявленном соответствии одновременно и могли просмотреть базовые демографические характеристики друг друга (в некоторых случаях соответствие предъявлялось только одному пользователю). На начальном этапе компания не давала возможности пользователям даже выкладывать фотографии в комплект первичного просмотра, хотя с тех пор политика изменилась и ко времени исследования включила опцию демонстрации фотографий вместе с базовой информацией. Далее участники сами принимают решение, будут ли они общаться. Если один из них решил, что данный кандидат его не интересует, обе стороны получали уведомление и рекомендация считалась «закрытой».

Поскольку в eHarmony выбор у пользователей был намного уже, я выдвинул гипотезу, что эта компания в меньшей степени отрабатывает поисковые издержки, чем OkCupid. Чтобы увидеть результаты такого ограничения, я выбрал случайную дату и отобрал все действия по просмотру чужих профилей на каждой из платформ. Затем я вычислил, какой процент пользователей, зашедших на сайт в рассматриваемую дату, просмотрел более одного, двух и так далее профилей. Получается, что, судя по всему, никакого огромного влияния на число просмотренных профилей ограничительные методы eHarmony не оказывают. Примерно тот же процент пользователей (около 75%) просматривает более одного профиля и на OkCupid, и на eHarmony. В остальном просмотрные показатели были даже более благоприятные у eHarmony. Если быть более точным, 50% пользователей eHarmony просмотрели не менее четырех страниц, тогда как на OkCupid 50% пользователей зашли на три и более страницы. Целых 37% на eHarmony посетили от пяти профилей, тогда как в OkCupid тот же пункт относится лишь к 29%. Далее тенденция меняется. Например, лишь 10% на eHarmony зашли на 10 и более страниц, а в OkCupid эта группа составляла 18%. Соединение этих выводов вполне логично: преобладающее большинство пользователей eHarmony получали не более семи новых рекомендаций в день, откуда следует, что для того, чтобы набралось больше семи посещений зараз, нужно не заходить на сайт по меньшей мере один день. На самом деле медианный пользователь на eHarmony просматривал больше профилей, чем медианный пользователь OkCupid. В eHarmony, как бы то ни было, действительно снизили вероятность того, что просматриваться будет очень большое число страниц.

Затем я проанализировал, помогает ли поисковая функция eHarmony тем, кто в наибольшей степени подвержен последствиям поисковых издержек в реальном мире, таким же обра-

зом, как и в случае с OkCupid (см. модели 3.7–3.10 в онлайн-примечаниях). Как и с OkCupid, я обнаружил, что мужчины невысокого роста в сравнении с более рослыми чаще просматривали женские профили. В то же время более высокие женщины по сравнению с невысокими чаще открывали страницы мужчин. Те же закономерности соблюдаются применительно к возрасту и телосложению. В более старшем возрасте и мужчины, и женщины чаще, чем молодежь, посещали профили участников противоположного пола. Наконец, те, кто на странице в eHarmony указал на полноту, больше обращались к профилям других, чем те, у кого значилось «спортивное телосложение». Такие результаты согласуются с тем, что мы увидели на OkCupid, и свидетельствуют, что те, для кого в реальном общении поисковые издержки наиболее высоки, больше всего выигрывают от поисковых решений eHarmony.

И хотя OkCupid и eHarmony создавали в равной степени эффективные решения для инициаторов поиска, есть основания считать, что между этими двумя сайтами есть разница в плане эффективности для того, чьи данные просматривают. Если точнее, на OkCupid пользователям не ограничили доступ к просмотру любых профилей. В итоге они чаще будут притягиваться к обладателям тех внешних характеристик, которые обычно считаются более привлекательными, пропуская тех, кто мог бы быть для них отличной парой, но не имеют таких качеств. Напротив, в eHarmony решение, кто кого сможет увидеть, принимается (автономно), и таким образом гарантируется, что каждый в системе получает справедливые просмотры. Статистический анализ подтверждает эти выводы. Когда я вычислил число просмотров у пользователей определенного роста в процентах от общего числа просмотров и сравнил их с процентным весом соответствующей ростовой группы, я обнаружил, что для eHarmony соотношения получились почти равными, из чего следует, что вероятность просмотра профиля того или иного человека почти не зависит от его роста. Напротив, на OkCupid я увидел, что мужчины меньшего роста и таким же образом некоторые менее рослые женщины будут получать меньше просмотров, чем можно было бы ожидать на основе относительной численности соответствующих категорий.

В совокупности полученные результаты показывают, что, несмотря на конфигурацию функциональных возможностей eHarmony в том виде, который в теории должен был бы в меньшей степени влиять на поисковые издержки, по сравнению с OkCupid, на деле разница между двумя сайтами не столь велика. В eHarmony, как и в OkCupid, поисковые издержки снижаются для тех, кто заинтересован в поиске/просмотре небольшого числа профилей, и проигрывают только те, кто заинтересован в массовом поиске. Но этот сравнительный недостаток частично компенсируется тем, что eHarmony может обеспечивать эти просмотры в более разнообразном диапазоне пользователей.

Коммуникации

Перейдем к рассмотрению коммуникационных функций OkCupid и eHarmony. Поскольку обе платформы обеспечивают достаточно сложные коммуникационные характеристики, в этом разделе мы рассмотрим довольно объемный материал.

OkCupid

На OkCupid пользователям было предложено по меньшей мере два разных способа вступить в диалог с другими. В первом случае, выполнив поиск и определив интересующего адресата, можно было написать сообщение в свободной форме. Отправитель при этом не может видеть, было ли сообщение прочитано, но поскольку время последнего захода получателя на сайт отображается, по крайней мере есть возможность оценить, мог ли адресат его потенциально увидеть. Если получатель отправляет ответ, стороны могут продолжить общение и при успешном его продолжении перейти в режим реального общения (в офлайн-формате), а в некоторых случаях в успешные взаимоотношения. Обеспечивая возможность для пользователя инициировать общение даже в случае, если адресат занят чем-то другим, такая опция снижает коммуникационные издержки, обусловленные экономическими причинами.

В качестве второго варианта пользователям доступна опция экспресс-рекомендаций *Quickmatch*, в которой OkCupid подбирает потенциально интересные варианты и показывает пользователю модифицированные версии профилей кандидатов, преимущественно их фотографии. Пользователю предлагается выставить рейтинг профиля по шкале от 1 до 5. Если пользователь ставит 4* или более, система *автоматически* отправляет электронное сообщение адресату о полученном рейтинге. Когда выставляется «тройка» и ниже, сообщение не отправляется, и система просто переключает пользователя на следующий профиль. У кандидатов, получивших сообщение, есть опция ответить пользователю и перейти к реальному общению, если обе стороны будут согласны. Такая функция снижает экономически обусловленные коммуникационные издержки еще более существенно. В данном случае не только есть возможность для пользователя начать общение в момент, когда адресат недоступен, но теперь это можно сделать еще более оперативно, ведь достаточно щелкнуть на кнопку рейтинга – и не нужно даже писать сообщение.

Несмотря на успешную проработку экономически обусловленных коммуникационных издержек, ни одна из опций не ослабляет их социальную составляющую. Чтобы понять почему, для начала рассмотрим женщин и нормативные ограничения, с которыми они сталкиваются на «рынке романтических отношений». Пожалуй, самая заметная норма в этом контексте диктует, что женщины не должны делать первый шаг к общению с мужчинами. Это проблематично, когда женщина хотела бы завести разговор с мужчиной, который не обратил на нее внимания, но если контакт установлен, тогда норма отменяется и стороны вступают в отношения. Поскольку женщина чувствует, что будет неправильно инициировать общение, она этого не сделает и взаимовыгодные взаимоотношения не состоятся, то есть здесь имеет место социальный провал.

Функция отправки сообщения почти никак не устраняет нормативное ограничение первой инициативы. Женщина, первой обращаясь к мужчине по почте, точно так же посылает очень сильный сигнал заинтересованности, что она считает неподобающим. В результате она вряд ли отправит такое сообщение, а значит, коммуникационные издержки в OkCupid не отрабатываются. Ситуация выглядит еще более негативно, если речь идет о сервисе быстрых рекомендаций *quickmatch*. Поскольку личного сообщения в данном случае не предусмотрено, женщина не имеет возможности обосновать первое обращение. В таком случае она постав-

лена в условия еще более прямолинейного контакта, чем в случае, скажем, отправки обычного электронного письма. Таким образом, это еще менее вероятно, что женщина отправит письмо мужчине, увидев его в quickmatch.

Эмпирические данные из OkCupid согласуются с этим утверждением. Для начала, как видно из таблицы 3.1, даже при том что женщины чаще просматривают мужские профили, по сравнению с обратной ситуацией, собственно первое сообщение они отправляют реже, чем мужчины. Более того, регрессионный анализ показывает, что женщины намного реже, чем мужчины, используют опцию быстрых рекомендаций quickmatch в качестве предпочтительного способа инициирования общения (см. модель 3.5 в онлайн-примечаниях). Различия становятся более существенными с усилением степени нормативного ограничения. Рассмотрим, например, женщин более старшего возраста, для которых особенно сильна норма, не позволяющая первой идти на контакт. Как я писал в одном из предыдущих разделов, эта категория женщин чаще просматривает мужские профили по сравнению с более молодыми женщинами. Как бы то ни было, именно более возрастные дамы с наименьшей вероятностью используют опцию quickmatch, из чего следует, что она не уменьшает степень воздействия ограничительной нормы.

Таблица 3.1. Межполовые различия по показателям просмотров профилей и отправке первого сообщения на OkCupid

	Количество отправленных первых сообщений представителям противоположного пола	Количество просмотров профилей представителей противоположного пола
Гетеросексуальные мужчины	26	27
Гетеросексуальные женщины	35	21

И для мужчин OkCupid не снижает социально обусловленные коммуникационные издержки. Чтобы понять почему, отметим, что почтовая функция снижает для мужчин нагрузку при отправке сообщения женщинам. Поскольку инициирование контакта для мужчин социально приемлемо, мужчины шлют значительно больше запросов на общение, чем в реальных условиях (офлайн). В результате, однако, женщины получают шквал уведомлений, и становится обременительно открывать и просматривать каждый профиль, владелец которого прислал сообщение, и проверять, насколько возможно совпадение. Получая массу сообщений, их адресаты, вполне возможно, начинают руководствоваться легко считываемыми характеристиками и отвечают только тем, кто достигает высокой планки по конкретным критериям. Когда так происходит, мужчины, не получающие высокой оценки по таким критериям, остаются без ответа и в дальнейшем реже направляют запросы.

Опять же наблюдения согласуются с такой динамикой (см. модель 3.2 в онлайн-примечаниях). Если точнее, мужчины невысокого роста, более старшего возраста и с избыточным весом реже отправляли сообщения женщинам, чем те, кто выше ростом, более молод и строен. Мы могли бы интерпретировать эти результаты как свидетельство того, что мужчины невысокие, возрастные и неспортивной комплекции меньше заинтересованы в общении с женщинами. Но это, скорее всего, не так, если учесть ранее обсуждавшиеся указания, что именно эти категории пользователей *чаще* прибегают к поиску женских профилей. Отсюда следует, что инструменты взаимодействия в OkCupid менее результативны в снижении коммуникационных издержек, особенно социально обусловленных.

Еще хуже обстоит ситуация, если рассматривать функцию быстрых знакомств quickmatch. Несмотря на то что такая функция делает общение более эффективным, она мало влияет на коммуникационные издержки, возникающие в силу социальных факторов.

Чтобы понять почему, обратимся вновь к невысоким, более старшего возраста и неспортивного склада мужчинам, которым недостает решимости отправить сообщение женщинам. Как ни обременительно составление письма, во всяком случае те из мужчин, которые не уверены в отклике, могут уделить больше времени и сформулировать более продуманный текст, чтобы увеличить свои шансы получить ответ. Опция *quickmatch*, однако, отправляет адресату стандартное сообщение. В итоге те, кто не могут быть уверены в ответе, не имеют возможности написать, к примеру, остроумный текст, который затмил бы первое впечатление. Поэтому они реже будут пользоваться такой функцией в общении с женщинами. Использовать ее будут те мужчины, которые получают отклик и в реальном общении (офлайн), и в онлайн-среде. И вновь такая функция малоэффективна в проработке коммуникационных издержек, вызываемых социальными факторами. Действительно, несмотря на то что функция *quickmatch* повышает частоту обращений мужчин к женщинам, достигается это только для мужчин высокого роста, молодых и спортивного телосложения, которые меньше всех пользуются поиском на платформе. Мужчины более старшего возраста, невысокого роста и неспортивной комплекции неактивно пользуются этой функцией, хотя, как я отмечал выше, наиболее активно прибегают к поиску.

И электронное письмо, и автоматическое сообщение, выражающее заинтересованность, вроде бы логичный выбор, чтобы начать общение, но ни то ни другое не снижает социально обусловленных коммуникационных издержек. Чтобы понять, какие функции могут действительно свести их к более низкой планке, давайте изучим опции *Quiver* и *Visitors* (посетители), которые снимают часть недоработок базовых почтовых функций *OkCupid*.

Quiver выдает пользователю имена и краткие биографии трех кандидатов, которые аналитический инструментарий *OkCupid* определяет как потенциально подходящих. Для каждого кандидата отображается маленькое фото, демографические данные и несколько строк пользователя о себе. Под каждым профилем размещены две кнопки, одна – чтобы перейти на страницу кандидата, другая – чтобы ответить «Мне не интересно» («I'm not interested»). Если пользователь заходит на страницу кого-то из кандидатов, ему дают рекомендацию отправить ему/ей сообщение. При нажатии на «I'm not interested» профиль удаляется из списка *quiver*.

Неизвестно, почему в *OkCupid* ввели эту опцию, но есть масса оснований полагать, что она снижает коммуникационные издержки, связанные с социальными нормами, с которыми сталкиваются женщины. Если конкретно, она дает женщине возможность написать сообщение мужчине и обосновать этот шаг тем, что обратиться к нему было рекомендацией сайта. И действительно, сайт добавляет короткое предложение, подтверждающее, что получатель был внесен в *quiver*-список отправителя. В этом смысле женщина имеет возможность снизить значимость того, что она заинтересована в мужчине, и подчеркнуть, что она следует рекомендации, данной сайтом. Перенося вовне решение отправить письмо мужчине, женщина частично нейтрализует впечатление, что она «нарушает» норму первого шага, благодаря чему ей потенциально проще первой выйти на контакт.

Действительно, данные свидетельствуют, что женщины чаще всего пишут мужчинам через опцию *quiver* (см. модель 3.5 в онлайн-примечаниях). Более того, дамы старшего возраста чаще писали мужчинам, которых они видели в выдаче *quiver*. Поскольку с возрастом для женщины первый шаг в общении с мужчиной выглядит максимально неприемлемо, такие результаты добавляют достоверности утверждению, что *quiver* работает на преодоление общественного отторжения. Наконец, как показано в модели 3.6 онлайн, мужчины отправляют сообщения женщинам, которых они видят в своей выдаче *quiver*, не чаще, чем прочим участницам сообщества в любых других ситуациях. Тот факт, что *quiver*, по всей видимости, не влияет на показатели мужской части аудитории, подкрепляет утверждение, что положительный эффект по уровню сообщений, отправляемых женщинами, связан с преодолением непристойности, а не с тем, что у отправителя появляется больше уверенности в получении отклика. Важно,

помимо вышеупомянутого, иметь в виду, что, судя по результатам, *quiver* не уравнивает полностью переписку молодых и более возрастных женщин. И даже если старшие женщины больше просматривают профили по сравнению с молодыми, сообщений они отправляли меньше, чем более молодые представительницы Сети.

Наконец, изучим опцию *Visitors* (посетители), которая показывает пользователям тех, кто просматривал их профиль и решил не удалять электронную запись о своем заходе. Хотя этот инструмент доступен и для мужчин, и для женщин, он снижает коммуникационные издержки, касающиеся в большей степени мужчин. Ведь если женщина зашла на страницу мужчины и не стала стирать запись о своем посещении, мужчина может предположить, что его гостя увидела по меньшей мере базовое совпадение и была в достаточной степени заинтересована, чтобы открыть его полный профиль. Один из пользователей *OkCupid*, мужчина, с которым я беседовал, пояснил так: «Если я вижу, что на мою страницу заходил кто-то из дам, я рассуждаю, что она ведь видела мою фотографию и краткий рассказ о себе и что-то ее, должно быть, привлекло. Поэтому есть вероятность, что, если я ей напишу, она может ответить». Поскольку эта функция в неявной форме дает больше уверенности, что отправитель получит отклик, скорее всего, наибольший эффект она будет иметь для тех, у кого возникают наибольшие коммуникационные издержки, связанные с риском получить отказ. Поэтому такие мужчины с наибольшей вероятностью напишут женщине, когда увидят, что она заглядывала на страницу профиля. Действительно, данные свидетельствуют, что мужчины значительно чаще писали женщине, увидев ее среди своих гостей (см. модель 3.2 в онлайн-примечаниях). Более того, в особенности вероятность отправки сообщения посетительницам из списка гостей повышается среди мужчин невысоких, старшего возраста и плотной комплекции.

Разумеется, возможно, что мужчины отправляли сообщения посещавшим их профиль женщинам не потому, что в такой ситуации было меньше опасений насчет перспективы ответного письма, а потому, что эти женщины в некотором аспекте были более подходящими кандидатами. Если это верно, стоит, однако, ожидать, что мужчины, посещавшие профили женщин, тоже будут более подходящими кандидатами для владелиц просмотренного профиля, и они будут чаще отправлять сообщения заглядывавшим на их страницу участникам сети. Наши результаты показывают, что это не так. Женщины писали сообщение мужчинам из списка «гостей» на странице профиля не чаще, чем любым другим на сайте, и их соображения насчет вероятности получить ответ не имели значительного либо какого бы то ни было вообще влияния на вероятность отправки сообщения. Таким образом, опция «гости», во всяком случае отчасти, работает за счет нейтрализации опасений не получить ответ. При этом, однако, важно иметь в виду, что результаты также указывают, что функция «гости» не ликвидирует разрыв по активности отправки сообщений между невысокими, более полными и возрастными мужчинами и их более рослыми, стройными и молодыми визави.

В совокупности такие выводы анализа показывают для *OkCupid* очень неоднозначные результаты в проработке коммуникационных издержек, вызванных социальными факторами, и получается, что те, кто встречает наиболее значительные преграды в коммуникациях в реальном мире, по-прежнему сталкивались с ними и на *OkCupid*. Даже при том, что опции *quiver* и *visitors* до некоторой степени помогали наиболее уязвимым к издержкам, они никоим образом не выравнивали стартовые условия на игровом поле.

eHarmony

В *eHarmony* избрали совершенно иной подход к снижению коммуникационных издержек. Во-первых, чтобы общаться с подходящими кандидатами, пользователь должен был приобрести подписку (*OkCupid* доступен бесплатно). И по сравнению с другими онлайн-сайтами,

работающими в подобном формате, плата в eHarmony была предусмотрена достаточно высокая, с разницей до 25% относительно остальных проектов. Более того, даже с подпиской у пользователей не было возможности общаться друг с другом напрямую, вместо этого им рекомендовали следовать упорядоченной процедуре коммуникаций. Участники могли по своему усмотрению обойти эту процедуру, но за все время лишь 10% воспользовались такой возможностью. Создатели eHarmony предусмотрели такую процедуру из предположений, что сами по себе многие не будут заводить предметный разговор, ведущий к прочным отношениям. Грег Уолдорф, исполнительный директор проекта с 2006 по 2011 год, объяснил мне в интервью: «Обычно разговор тяготеет к поверхностным темам вроде занятий спортом и увлечений, вместо того что действительно важно для отношений. Потому необходимо дать людям возможность говорить о чем-то действительно серьезном, например о детях, финансовых условиях и идеальном месте проживания, без социальных блокировок».

Выстроенная коммуникационная процедура в eHarmony характеризуется четырьмя следующими аспектами. Во-первых, участники сообщества не имели возможности общаться произвольно с любым и каждым. Связаться можно было только с теми, кого отбирала для них eHarmony. Во-вторых, чтобы начать разговор с кем-то из этих пользователей, каждый участник сообщества должен был выбрать пять коротких вопросов из предложенного eHarmony списка и направить эти вопросы потенциальному кандидату. Когда обе стороны ответят на предложенные вопросы, они должны были взаимно сообщить (друг другу) индивидуальные предпочтения и «отводы», то есть те пункты, которые для них обязательно важны и недопустимы («must haves» и «can't stands»). Наконец, требовалось задать друг другу три открытых вопроса, предполагающих развернутые ответы либо из предлагаемых, либо сформулированных самостоятельно, для более подробного проговаривания ценностей. Только после этого этапа два участника могли включиться в «открытую коммуникацию», как это называется в eHarmony, отправлять друг другу в свободном формате не по сценарию сообщения в подготовке к личной встрече. В любой момент процесса предписанной коммуникации любая из сторон могла принять решение ее прекратить. И на самом деле большинство так и делали; лишь 20–30% подобранных соответствий в eHarmony переходили на стадию открытой коммуникации.

Понятно, что такой четко структурированный процесс не был задуман для минимизации коммуникационных издержек экономического характера. Но как насчет снижения коммуникационных издержек, возникающих из социальных предпосылок? Чтобы понять их, полезно вернуться к разговору о различиях социальных издержек для мужского и женского пола в части свиданий. Начнем с женщин. Вспомните, что женщины сталкиваются с серьезными нормативными ограничениями на первый шаг в общении. В eHarmony эти ограничения преодолевались двумя способами. Во-первых, не давая возможности пользователям прибегать к поиску профилей и вместо этого подбирая рекомендации, сайт легитимизировал и деперсонализировал выбор, который делала женщина, обращаясь к мужчине. Во-вторых, предъявляя требование следовать установленному протоколу, eHarmony еще более деперсонализировал первичный обмен информацией, давая женщинам возможность обращаться к мужчинам и общаться с ними под видом выполнения предусмотренных процедур, задающих определенный порядок действий. Что еще важнее, то обстоятельство, что обсуждались серьезные вопросы, а не заигрывания, и что нацелены они были на определение типажа мужчин на уровне ценностей и точек зрения об образе жизни и принципах, ставило женщин в более сильную позицию. Если точнее, была задана ситуация, в которой они выбирали из потенциальных поклонников, а не старались изо всех сил привлечь чье-то внимание, что с позиции нормы более затруднительно.

Чтобы проверить эти идеи, я изучил по случайной женской выборке вероятности отправки сообщения мужчине, выданному в качестве потенциально соответствующего кандидата eHarmony, и в дальнейшем решения просмотреть (его профиль). Результаты согласуются с приведенной трактовкой (см. модель 3.10 в онлайн-примечаниях). Если точнее, я обнаружил,

что на eHarmony женщины старшего возраста писали мужчинам *чаще*, чем более молодые. Такой вывод обнадеживает, если учесть, что ранее мы обнаружили, что дамы старшего возраста чаще просматривали профили мужчин на eHarmony. Результаты особенно убедительны в сравнении с OkCupid. Там, как я выяснил, более возрастные женщины *реже*, чем более молодые, отправляли сообщение мужчине, несмотря на то что просматривают мужские профили чаще.

Перейдем к нормативным ограничениям, возникающим для мужчин, и вспомним, что они могут избегать первого шага из опасений, что их внимание будет отвергнуто, даже если на самом деле их приняли бы благосклонно. Такая проблема чаще возникает у невысоких, более возрастных и менее стройных мужчин. Как я говорил выше, OkCupid, где каждый пользователь мог писать кому угодно внутри Сети, не снимал проблему для таких мужчин. В eHarmony ограничили возможность писать сообщения. В результате женщины получали от мужчин меньше сообщений и, как следствие, чаще на них отвечали. Это, в свою очередь, поощряло мужчин, наиболее подверженных страху быть отвергнутыми, все же делать шаг и отправлять сообщение.

Фактические данные вновь подтверждают мои доводы и составляют разительный контраст с тем, что мы наблюдали на OkCupid. Если точнее, на eHarmony мужчины старшего возраста, менее рослые и с избыточным весом фактически отправляли сообщение женщинам чаще, чем остальные (см. модель 3.8 в онлайн-примечаниях). Здесь налицо совпадение с обнаруженными особенностями просмотров: эти же категории пользователей чаще просматривали женские профили на eHarmony по сравнению с более молодыми, высокими и атлетичными. Напротив, на OkCupid менее стройные, невысокие и возрастные соискатели реже писали женщинам, хотя именно эти категории активнее всего просматривали профили.

Выводы и заключения

Важнейшая задача настоящей главы состояла в том, чтобы на живых примерах развить основные мысли из главы второй. Во-первых, мы увидели, что существуют разные типы издержек взаимодействия, и распределены они неравномерно. Практический смысл стал очевиден, когда мы проанализировали, кто с наибольшей вероятностью просматривает профили остальных на сайтах знакомств, и обнаружили существенные различия. Во-вторых, мы посмотрели, какие социальные инструментарины должны прорабатывать как экономические, так и социальные предпосылки издержек взаимодействия. Эта мысль проявилась особенно наглядно, когда мы проанализировали OkCupid и eHarmony, которые снижают издержки взаимодействия, давая людям возможность просматривать личную информацию других без необходимости обращаться с вопросами. Довод окончательно стал наглядным, когда мы увидели, что происходит, когда социальные решения отрабатывают экономические, но не социальные предпосылки провалов взаимодействия. Такие инструментарины с меньшей вероятностью будут способствовать взаимовыгодным взаимодействиям, особенно для тех, кому это нужнее всего. В-третьих, сопоставление стратегий OkCupid и eHarmony дало некоторое подтверждение в пользу довода, что социальные решения должны снижать издержки взаимодействия, связанные с широтой охвата, предъявлением информации, поиском и коммуникацией. Это было ясно продемонстрировано в случае eHarmony, где отрабатываются все четыре типа издержек взаимодействия. OkCupid, напротив, мало уменьшает охватные и коммуникационные издержки. Наконец, с помощью сопоставления двух кейсов мы выявили стратегический компромисс в постановке социальных решений. В eHarmony ограничили свой ресурс в понижении поисковых издержек, в особенности для тех, кто стремится находить много вариантов, с тем чтобы добиться наилучших результатов с коммуникационными издержками. Это позволило компании дифференцироваться на фоне других решений, таких как OkCupid, которые сосредоточены в явном виде на сокращении поисковых издержек, но не способны минимизировать коммуникационные издержки.

4. Решение знакомства Twitter

В этой главе мы продолжим тестировать основные предсказания модели, но будем это делать в контексте решения «знакомства», которое дает возможность для публичных взаимодействий незнакомых между собой пользователей.

Как я описывал в главе 2, такое взаимодействие дает уникальные преимущества в сравнении с закрытой перепиской в том смысле, что третьи стороны могут без затруднения включаться в диалог. В то же время публичное общение сопряжено с издержками, в особенности когда оно нарушается и все могут это видеть. Кто-то может воздерживаться от публичного общения из опасений понести такие издержки, и, если этот прогноз неверен, образуется социальный провал в публичном общении с незнакомыми.

Здесь возникает возможность подключить социальное решение, обеспечивающее взаимовыгодные взаимодействия. Чтобы привести в пример одно из таких решений, рассмотрим Twitter, социальную онлайн-платформу, запущенную в начале 2006 года. Она позволяет заводить аккаунты и публиковать статусы до 280 символов длиной (называемые твитами). Несмотря на то что твиты могут быть закрытыми, большинство пользователей делают их открытыми для всех. Для оценки эффективности Twitter в качестве социального решения я буду проводить качественный анализ продуктовой стратегии на основе архивных исследований и исследовании сайта Twitter. Я буду также прибегать к количественному материалу на основе трех волн данных, собранных в 2009 году, в том числе профилей более чем 300 тыс. пользователей Twitter, информации о том, кто на них подписан и на кого подписаны они, а также содержания их твитов. В исследовании использовались автоматизированные и ручные техники разграничения аккаунтов на мужские (34% были отнесены к этой категории), женские (41%) и корпоративные (25%). Также отслеживалась некая подгруппа отобранных пользователей за период в шесть месяцев для выяснения, как меняется поведение со временем. Чтобы рассмотреть полученные результаты в контексте, я сравниваю их с эквивалентными результатами OkCupid и Pinterest.

Прежде чем начать разговор, наверное, полезно объяснить одну важную мысль, которая будет очевидна для читателей, часто использующих Twitter. С одной стороны, такие читатели, скорее всего, сталкивались с ситуацией, когда они с кем-то переписываются твитами, и внезапно в разговор включается кто-то посторонний, привнося в обсуждение новый материал. Действительно, многие пользователи, с которыми я беседовал, говорили мне, что именно в такой ситуации они пережили свой «момент Twitter» и поняли «настоящую ценность Twitter». С другой стороны, многие читатели также знают, что это происходит не очень часто. На деле же большая часть происходящего в Twitter сводится к вещанию некоторого круга (аккаунтов), потреблению этой информации многочисленными читателями и небольшому объему общения. Такие взаимоотношения представляют о Twitter можно легко увязать, если провести различие между наличием у Twitter *ресурса* для обеспечения публичного общения и собственно предложением нужных функций, чтобы пользователи включались в публичное общение часто. Действительно, большая часть нижеследующего будет демонстрировать, что в Twitter предусмотрено мало функций, чтобы поощрять к публичному общению, из-за чего таких взаимодействий получается сравнительно мало.

Предыстория

История Twitter начиналась с каталога подкастов компании Odeo, основанной Ноа Глассом и Эваном Уильямсом в 2005 году. На каком-то этапе Джек Дорси, один из инженеров Odeo, высказал одну мысль, которая не была связана с основным направлением деятельности компании, но тем не менее заинтересовала руководство. Он предложил, чтобы Odeo разработала систему, позволяющую публиковать короткие статусы, чтобы друзья знали, чем человек занят. Руководству идея понравилась, и уже через две недели разработчики создали прототип. Вскоре все в компании стали его использовать.

Когда сервис был выпущен вовне, пользователи тем не менее предпочли с его помощью общаться с теми, кого они не знают. Поскольку твиты могли просматривать все желающие, большинству было неудобно вести диалоги с друзьями на глазах у всех на свете. На деле они предпочли вести в онлайн-режиме публичный разговор с незнакомыми, к которому могли присоединиться остальные, если им это интересно. А поскольку Twitter отображает твиты сразу после публикации, появилась возможность вести обсуждение в кругу не знакомых друг с другом собеседников по всему миру в режиме реального времени.

Охват

С момента создания компания предоставила пользователям возможность публиковать и читать сообщения через разные каналы. Отправлять и получать сообщения можно было через текстовый функционал на мобильных телефонах. Можно было читать твиты в RSS-ленте или через графические блоки на сторонних веб-сайтах. В сентябре 2006 года в Twitter создали интерфейс прикладного программирования (API-интерфейс), что позволило сторонним программистам создавать приложения, которые использовали базу данных Twitter. Среди первых приложений с API было приложение Twitter Peek, которое отображало статусы из Twitter в маленьком окошке приложения, и Twapp, отправляющее обновления на панель задач пользователя. К концу 2009 года Twitter API использовалось в более чем 2000 приложений, некоторые продавались на таких площадках, как App Store компании Apple.

Возможность получать контент из Twitter через многочисленные источники тем не менее не принесла компании значительного трафика. Все дело в том, что мало кто представлял себе тогда, что такое Twitter. Компания не прибегала к рекламе, полагаясь на сарафанное радио в реальном и онлайн-сегменте. Например, уже в июле 2006 года блогер Ом Малик прорекламировал сервис в своем блоге. В 2007 году на интерактивном фестивале South by Southwest в Остине, Техас, Twitter был отмечен наградой в категории «Лучший блог». Но даже при таком пиаре ресурс аккумулировал не более 80 тысяч пользователей. Очевидно, что быстрая слава в Интернете не способствовала быстрому росту Twitter.

Число пользователей стало расти немного быстрее, когда Twitter привлек внимание традиционных СМИ. Например, когда в октябре 2007 года в Сан-Диего бушевали массовые пожары, охватившие территорию более 300 кв. миль и разрушившие более тысячи домов, многие использовали Twitter, чтобы сообщать о ситуации и искать информацию о происходящем от соседей. Чтобы найти эту информацию было проще, газета *Los Angeles Times* вынесла ленту Twitter на стартовую страницу и часто использовала твиты в качестве источника информации для своих материалов. И тем не менее даже тогда, при всей рекламе на сторонних сайтах, сайт все же не вышел в массовый сегмент, аккумулируя лишь от 400 тысяч до 1,2 млн посетителей к концу 2007 года. Для сравнения: сопоставимые планки трафика показывали сайты вроде www.gun.net для онлайн-обсуждения темы оружия или форум по поиску купонов whatsyourdeal.com. Настоящий прорыв в развитии Twitter произошел, когда ресурс заметили на телевидении. И первой из официальных телерадиокомпаний в 2008 году стала CNN News, включившая Twitter в свою программу народной журналистики iReport, в которую любой желающий из любой точки мира мог присылать видео- и фотоматериалы на актуальные сюжеты. Затем, тоже в 2008 году, на CNN вышла программа *Rick Sanchez Direct*, в которой ведущий Рик Санчес комментировал обсуждаемую информацию твитов на фоне соответствующей картинки с иконкой. Во многих газетах и на других телеканалах раскритиковали подход CNN как несерьезный, безответственный и нарушающий принципы журналистики. Тем не менее интеграция CNN и Twitter получилась невероятно эффективной для обеих сторон, Санчес стал настоящей знаменитостью, поспособствовав заодно и популярности Twitter.



Рис. 4.1. Число уникальных посетителей Twitter в США

Twitter получил постоянное присутствие на CNN в результате ужасающего события, терактов в Мумбае, Индия, в ноябре 2008 года. В течение нескольких дней, пока продолжались атаки, пользователи публиковали в Twitter многочисленные записи, сообщая о происходящем и сведения о жертвах. CNN постоянно транслировала эту информацию на ТВ, демонстрируя таким образом возможности Twitter выдавать в режиме реального времени информацию напрямую по всему миру. После этого количество пользователей Twitter стало резко расти – на 5000–10 000 новых аккаунтов в сутки. К марту 2009 года темпы увеличились до почти сотни тысяч новых пользователей в день, благодаря чему к концу года сервис подошел к невиданной планке в 60 млн (см. рисунок 4.1 со статистикой США). Около половины этой аудитории составляли 18–34-летние, и в среднем за месяц они выходили в Twitter 14 раз и проводили на сайте семь минут. На этом этапе 40% трафика Twitter приходилось на США, далее шли Япония (23%), Испания (7%) и Великобритания (6%).

Из приведенного краткого описания видно, что компания не следовала явной стратегии, нацеленной на охватные функции. В этом смысле Twitter существенно отличается от eHarmony и схож с OkCupid. Но и от OkCupid есть существенные отличия в том, что Twitter случайно стал мощным дополнением к существующим медиаплатформам, которые использовали его ресурс и тем самым его рекламировали. В иных условиях Twitter не вырос бы до таких масштабов. Это важная мысль, поскольку компании, планирующие создать социальные платформы «знакомства», не должны рассчитывать, что удастся повторить охват Twitter. В случае Twitter возможности выхода на подобные масштабы объясняются очень специфическими факторами, и если та или иная компания не сможет составить дополнительный ресурс какой-то существующей медиаплатформе с большим охватом, она не должна рассчитывать на рост, как в случае Twitter, с такими же минимальными затратами.

Предъявительские возможности

Чтобы использовать Twitter, необходимо зарегистрироваться и выбрать имя пользователя, а затем по собственному усмотрению добавить свое имя, фотографию, местонахождение, адрес страницы и краткий рассказ о себе или описание деятельности. Введенная информация отображается на открытой странице профиля по адресу <http://www.twitter.com/username>. Моя статистика показывает, что примерно 60% пользователей не загрузили фотографию, при этом лишь 20% не указали в том или ином виде имя. Twitter не предусмотрел возможности указать пол, возраст и другие демографические характеристики.

Несмотря на то что у пользователей Twitter были ограниченные возможности так или иначе систематически предъявить свои характеристики другим, они могли выразить себя через твиты. Такие твиты, большая часть которых не предполагала конкретного адресата, могли содержать повседневные мысли, точки зрения по тем или иным вопросам либо ссылки на веб-страницы. Когда пользователь публиковал твит, он появлялся на странице его профиля вместе со всеми его ранее опубликованными записями в обратном хронологическом порядке. По умолчанию твиты были открыты для всех в Интернете (в том числе не зарегистрированных в Twitter), но у пользователей была возможность ограничить видимость своих записей. По моим данным, менее 10% пользователей Twitter публиковали свои твиты в закрытом режиме.

Пользователям необязательно было генерировать собственный контент. Они могли пересылать, или «ретвитить», твиты других с добавлением к сообщению префикса RT. В ответ на этот механизм в 2009 году в Twitter автоматизировали процесс ретвитов, добавив кнопку Retweet. Подписчики пользователя, который ретвитнул чью-то запись, видели в своей хронике оригинальный твит с короткой отметкой Retweeted by [username] («Ретвитнул <имя пользователя>»).

Возможность писать и выкладывать твиты отрабатывала экономические предпосылки предъявительских издержек взаимодействия. Если точнее, в реальном мире (офлайн) возможность донесения информации до других кардинально зависит от присутствия адресатов соответствующей информации или физического пребывания в месте, где информация может быть предъявлена. Когда «другие» отсутствуют, они не получают информацию, что не позволит состояться взаимовыгодным взаимодействиям. Поскольку Twitter сохраняет и архивирует твиты, появляется возможность обращения к информации, представленной тем или иным пользователем, в любом месте, за счет чего снижаются предъявительские издержки общения.

Напротив, на социальные предпосылки предъявительских издержек общения Twitter оказывал мало влияния. Чтобы понять их суть, вспомним, что, когда люди представляют ту или иную информацию публично, часто есть опасения, что такая подача не заинтересует, будет воспринята как неподобающая или неверно истолкована. В результате окружающие могут в дальнейшем игнорировать тех, кто выступал источником информации, или критиковать их за то, что они сообщили. Такие опасения становятся еще более выраженными, когда предлагается высказать свое мнение в публичном пространстве. В частной беседе проще выстроить сообщаемую информацию и минимизировать риск донесения до других чего-либо непредусмотренного. Это гораздо сложнее сделать в публичной обстановке, и кто-то может скорее предпочесть ничего не сообщать вообще, чем нести издержки в общении, если такое публичное предъявление будет проигнорировано или превратно понято. К сожалению, Twitter не обеспечил никаких инструментов, которые снимали бы эти опасения, и в результате он мало чем способствовал устранению социальных составляющих предъявительских издержек взаимодействия.

Отсутствие таких результатов повлекло за собой конкретные следствия для тех категорий пользователей, которых устраивали предъявительские функции Twitter. Если точнее, пользователи, которые не считали, что сообщаемая ими информация будет проигнорирована или

воспринята как хвастовство, использовали эту функцию в больших объемах. Напротив, те, для кого эти опасения очень существенны, будут воздерживаться от использования имеющихся возможностей. На самом деле довольно просто определить типы пользователей в той и другой категории. Организации, звезды, политики и другие публичные деятели, широко известные остальным, вряд ли станут беспокоиться, что их сообщения будут проигнорированы или восприняты как хвастовство. Напротив, обычные люди, скорее всего не известные всем остальным, находят для себя затруднительным и неудобным обсуждать и выкладывать свои личные суждения на публике. На деле именно такие закономерности использования мы наблюдаем в Twitter.

Более того, если учесть, что в первую категорию попадает незначительное число пользователей, а во вторую – довольно большой круг, можно ожидать, что лишь очень небольшой процент аудитории на деле сообщает какую-то информацию. Действительно, собранные мной данные подтверждают эту мысль: почти 40% пользователей в базе данных не опубликовали ни одного твита, и у 90% было менее 10 записей. Медианный показатель количества твитов был равен единице, в то же время среднее их количество на одного пользователя составляло 23, что указывает на существенную неоднородность их распределения. Такие цифры свидетельствуют, что Twitter не очень убедительно стимулировал раскрытие информации о себе среди широкого круга пользователей, которые решили зарегистрироваться на данном ресурсе.

Довод, что Twitter не проработал социальные предпосылки издержек взаимодействия, подводит к вопросу, что можно было бы сделать применительно к этим издержкам. Пожалуй, самый простой шаг, который могли бы сделать в Twitter, – это давать рекомендации, какого рода информацию можно публиковать. В таком случае пользователи испытывали бы меньше страха, что они сообщают что-то неинтересное или неуместное в восприятии остальных. Хотя не представляется возможным измерить потенциальный эффект, который это произвело бы на характер размещения записей, мы можем экстраполировать на основе других сайтов, предлагающих публичное размещение информации пользователей, но с более регламентированным подходом. Рассмотрим, к примеру, как Twitter соотносится с OkCupid, платформой, которую мы анализировали в прошлой главе.

Внешне можно полагать, что OkCupid будет более затруднительно добиться от пользователей публичной информации. Чтобы пользоваться сервисом, пользователям приходится раскрывать гораздо больше личной информации, чем на Twitter, и писать о себе целые абзацы, а не короткие предложения. Тем не менее OkCupid обеспечил пользователям гораздо более структурированную среду, в которой выкладывается нужная информация. Задавая определенные указания, сайт избавил пользователей от заботы думать о том, что они могут написать что-то неинтересное или неприемлемое, с точки зрения потенциальных читателей.

Эти данные свидетельствуют, что подобная структурированная среда действительно позволяет добиться от пользователей более обширной информации. Поскольку пользователи OkCupid не должны были представлять сведения о себе короткими фразами вроде твитов, я пересчитал объем информации в профилях на этом сайте в твит-эквиваленты, разделив общее количество символов в профиле на OkCupid на среднюю длину твита (примерно 100 символов). Выяснилось, что около 50% пользователей OkCupid выложили о себе в эквиваленте более 10 твитов. Напротив, в Twitter лишь 10% пользователей написали о себе более 10 твитов. Полученные данные свидетельствуют, что более структурированная среда на OkCupid способствовала тому, что пользователи сообщали о себе больше информации по сравнению с пользователями Twitter.

В качестве альтернативы Twitter мог бы привлекать высказывания с использованием других средств, отличных от слов и фраз. Картинки передают больше информации, чем слова, и могут трактоваться по-разному. У размещающих их таким образом можно отчасти нейтрализовать страх, что выкладываемая информация будет воспринята как бесполезная или неумест-

ная. Более того, в Интернете уже много изображений, сделанных другими. Тот факт, что люди используют их, снижает вероятность критической оценки их публикации, и потому пользователи при их публикации меньше испытывают страх.

Даже если мы не можем напрямую пронаблюдать, что было бы, если бы Twitter в явном виде поощрял высказывание посредством образов, мы можем изучить Pinterest, другую платформу, которая собственно так и сделала. Pinterest приобрел популярность в 2011 году, обеспечив пользователям возможность «пинить»¹ или выкладывать изображения, загруженные ими или найденные в Интернете. Просматривающие изображение могли щелкнуть на него и перейти на его источник в Интернете. Данные о количестве «пинов» у пользователей в исследуемой выборке подтверждают наши выкладки из предыдущего абзаца. В соответствии с ожиданиями лишь 10% пользователей Pinterest не прикрепили на своей странице ни одного пина против примерно 40% пользователей в Twitter, не разместивших ни одного твита. Закономерность соблюдается для любых уровней параметров. Действительно, данные показывают, что у 30% зарегистрированных на Pinterest было больше 100 пинов на странице, тогда как в Twitter выше этой планки по количеству твитов добрались лишь 2% пользователей. Таким образом, Pinterest, где акцент был сделан не на слова, а на изображения, позволил более широкому кругу пользователей приносить свой контент.

¹ Pin it – постить фотографии.

Поиск

В Twitter не только возникла серьезная проблема в привлечении контента, но и было создано очень мало инструментов для выполнения поиска. Действительно, когда Twitter вышел на рынок, не было даже функции поиска по чужим твитам. Вместо этого сторонний разработчик Summize в конце концов разработал и предложил поисковик для твитов. С его помощью можно было ввести ключевые слова, и движок выдавал ограниченный список твитов, соответствующих этим словам, за последние десять дней или около того. Каждый твит в выдаче содержал ссылку на пользователя, создавшего его, по которой ищущий мог перейти на страницу профиля и подписаться на ее автора. В 2008 году Twitter приобрел Summize, интегрировал его в свой сервис и сделал доступным по адресу <http://search.twitter.com>. В какой-то момент в Twitter добавили поле поиска на начальной странице, но решили его убрать, таким образом ограничив роль поиска как центральной составляющей предложения Twitter.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.