



Райан Холидей

**Хакер маркетинга.
Креатив и технологии**

«Азбука-Аттикус»

2013

Холидей Р.

Хакер маркетинга. Креатив и технологии / Р. Холидей — «Азбука-Аттикус», 2013

Правила игры для маркетологов изменились необратимо, раз и навсегда. Те, кто не усвоит этого сегодня, рискуют безнадежно устареть завтра, утверждает Райан Холидей, директор по маркетингу American Apparel, автор международного бестселлера «Верьте мне, я лгу!». Мегабренды нового поколения, такие как Dropbox, Facebook или Twitter, не потратив ни доллара на традиционный маркетинг, взломали рынок нестандартными действиями и нашли кратчайшие пути к потребителю. Как повторить их успех? Как добиться взрывного роста популярности вашего продукта? Как превратить полученный успех в вирус? Райан Холидей рассказывает о приемах, которые работают и для малых стартапов, и для крупных компаний. Пора перестать гадать, чего хотят люди. Хватит напрасно тратить время, силы и деньги. Забудьте старые сценарии, действуйте как настоящие хакеры. Холидей предлагает не набор инструментов, а новый способ мышления. Не запускайте свой продукт, пока не прочитаете эту книгу!

© Холидей Р., 2013
© Азбука-Аттикус, 2013

Содержание

Введение	6
Что такое хакинг роста?	9
Новый путь	10
Восстание хакеров роста	12
Новый образ мыслей	14
Шаг 1	16
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Райан Холидей

Хакер маркетинга: креатив и технологии

Я предпочитаю дисциплину знания анархии невежества. Мы охотимся за знанием точно так же, как свинья охотится за трюфелями.

Дэвид Огилви

Ryan Holiday

GROWTH HACKER MARKETING:

A Primer on the Future of PR, Marketing, and Advertising

Перевод опубликован с согласия издательства Portfolio, подразделения издательской группы Penguin Group (USA) LLC, входящей в состав компании Penguin Random House Company.

© Ryan Holiday, 2013

© Миронов П., перевод на русский язык, 2014

© Оформление, издание на русском языке.

ООО «Издательская Группа «Азбука–Аттикус», 2014

АЗБУКА-БИЗНЕС®

Введение



Примерно полтора года тому назад, в обычный и ничем не примечательный день я сел в машину, совершенно не предполагая, что сегодня произойдет что-нибудь важное. Приехав на работу, я прочитал утренние новости, решил по телефону несколько важных вопросов, а также подтвердил свое участие в деловом обеде и нескольких собраниях. Затем я направился в спортивный клуб – элегантный частный зал в здании, выстроенном сто лет назад, который очень любят руководители крупных компаний, – где поплавал, побегал, а затем уселся в сауне и предался размышлениям.

Вернувшись в офис около 10 часов, я кивнул своему ассистенту, сел за свой большой стол и принялся изучать бумаги, требовавшие моей подписи. Там были и эскизы рекламных объявлений, и счета на оплату, и коммерческие предложения для клиентов, требовавшие проверки. Готовился запуск нового продукта, и мне предстояло написать пресс-релиз. Принесли пачку журналов – я передал их своему подчиненному, чтобы он поместил информацию о них в каталог и занес нужные данные в библиотечный файл.

Я работаю директором по маркетингу в компании American Apparel. На меня трудится полдюжины подчиненных. В другом крыле нашего здания стрекочут тысячи швейных машинок, управляемых самыми эффективными в мире портными. В одной из соседних комнат располагается фотостудия, в которой изготавливаются рекламные материалы для размещения в прессе.

Покупка рекламного пространства, планирование мероприятий, общение с журналистами, работа с дизайнами, одобрение планов промопрограмм и постоянно звучащие в разговорах термины типа «бренд», «стоимость за тысячу показов», «осведомленность», «независимые СМИ», «степень запоминаемости», «совокупная ценность» и «доля информационного присутствия»... Так выглядела моя работа, и такой она была всегда.

Не хочу сравнивать себя с Доном Дрейпером¹ или Эдвардом Бернейсом², но мы с ними вполне могли бы поменяться офисами и планами ежедневных работ без особых затруднений. И я, как и все прочие представители бизнеса, находил это невероятно крутым.

Однако плавный ход обычного дня прервала попавшаяся мне на глаза статья. Ее заголовок выделялся среди обычного онлайн-шума, как будто был направлен прямо на меня. Он гласил: «Хакер роста – это новый вице-президент по маркетингу».

Что?

Я был директором по маркетингу. И мне нравилась эта работа. Она хорошо у меня получалась. Я много занимался самообразованием. Можно сказать, что я сделал себя сам. И вот я в свои 25 лет работал в руководстве компании, акции которой продавались на бирже, компании, имевшей 250 магазинов в 20 странах и годовой оборот свыше 600 миллионов долларов.

¹ Герой сериала «Mad Men» («Безумцы»), посвященного работе нью-йоркского рекламного агентства в 1960-х гг. – Прим. пер.

² Один из крупнейших мировых специалистов XX века в области PR. – Прим. пер.

Однако автора статьи – влиятельного технолога и предпринимателя Эндрю Чена – это совершенно не занимало. По его словам, мне и моим коллегам вскоре предстояло потерять работу – кое-кто нетерпеливо ждал своего времени, чтобы заменить нас.

В культуре Кремниевой долины появилась новая должность – хакер роста. Это подчеркивает, что программирование и технические навыки становятся крайне важны для того, чтобы быть отличным специалистом по маркетингу. Хакер роста, своего рода гибрид маркетолога и программиста, – человек, который отвечает на традиционный вопрос «Как мне найти потребителей для своего продукта?», делая это с помощью тестов А/В³, стартовых страниц сайтов, фактора вирусности, доли прочитанных потребителями электронных писем от компании и программы Open Graph...

...Вся маркетинговая команда находится в состоянии полной перестройки. Хакеры роста – это скорее не вице-президенты по маркетингу с кучей подчиненных-маркетологов, не имеющих технического опыта, а инженеры, руководящие командами из других инженеров [1].

«Что за ерунда? – подумал я. – Каким образом программист может вообще сделать мою работу?»

Однако затем я посмотрел на цифры рыночной капитализации нескольких компаний, упомянутых Ченом в статье, – компаний, не существовавших еще несколько лет назад: Dropbox; Zynga; Groupon; Instagram; Pinterest.

Теперь они стоили *миллиарды и миллиарды долларов*.

Как поясняет Мика Болдуин, основатель Graphicly и наставник ряда стартапов в рамках бизнес-инкубаторов TechStars и 500 Startups, при отсутствии больших бюджетов стартапы научились взламывать систему, чтобы строить свои компании [2]. Произведенный ими хакинг – случившийся прямо «в мою вахту» – поставил маркетинг с ног на голову и лишил его багажа предположений, тут же устаревших. А теперь все эти обходные пути, инновации и безумные на первый взгляд решения сбрасывали со счетов всё, чему нас учили.

Все мы хотим получать как можно больше с минимальными затратами. Для маркетологов и предпринимателей этот парадокс представляет чуть ли не самое точное описание работы. В книге мы рассмотрим примеры того, как хакеры роста помогли компаниям типа Dropbox, Mailbox, Twitter, Facebook, Evernote, Instagram, Mint, AppSumo и StumbleUpon добиться и продолжать добиваться многого, вкладывая минимум.

Больше всего меня поразило в этих компаниях то, что ни одна из них не была выстроена с помощью навыков, всегда считавшихся важными у маркетологов старого типа, таких как я. Для их создания не требовались и ресурсы, которые я полагал необходимыми. Я не мог назвать маркетолога – и, само собой, рекламное агентство, – несущих ответственность за успех этих компаний, потому что таковые просто не были задействованы в процессе.

Кем бы ни был мой читатель – руководителем маркетингового подразделения или выпускником колледжа, только собирающимся заняться этой деятельностью, – вы должны понять, что первые хакеры роста придумали совершенно новый способ работы. Некоторые из их стратегий невероятно техничны и сложны – и именно потому я не буду загружать вас в своей короткой книге концепциями типа «метода когорт» или «вирусных коэффициентов». Давайте вместо этого сфокусируемся на образе мыслей.

Я начинаю и заканчиваю книгу рассказом о своем собственном опыте не потому, что я такой уж особенный, а поскольку мой опыт в каком-то смысле отражает микрокосм всей отрасли. Старый способ – при котором разработка продукта и маркетинг считались двумя

³ А/В-тестирование (сплит-тестирование) – маркетинговый метод, используемый для оптимизации веб-страниц в соответствии с заданной целью. – *Прим. ред.*

четкими и отделенными друг от друга процессами – сменился новым. Мы все оказываемся в одном и том же положении – нам приходится делать больше с помощью меньшего и при этом все чаще видеть, что старые стратегии уже не приносят результатов.

Потому в этой книге я собираюсь познакомить вас с новым циклом работ и значительно более гибким итеративным процессом.

После запуска тот предоставляется пользователям для изучения и оптимизируется (причем эти шаги совершаются по многу раз), что позволяет в итоге обеспечить массивный и быстрый рост. Главы книги следуют приведенной структуре.

Но сначала давайте проведем более четкое различие между старым и новым.

Что такое хакинг роста?



Никакая коммерческая деятельность не похожа на шоу-бизнес. Тем не менее, когда речь заходит о запуске нового продукта, каждая маркетинговая команда (вне зависимости от отрасли) старается сделать из этого процесса шоу. Мне кажется, что в глубине души любой, кто занимается маркетингом или запускает что-то новое, полагает, будто его творение напоминает премьеру фильма-блокбастера. И эта иллюзия постоянно обретает новые способы выражения и формирует предубеждения в отношении каждого принимаемого маркетингового решения.

Эти мысли приятны, но неверны по сути.

Прежде всего, мы начинаем фантазировать о торжественной презентации, большом запуске, пресс-релизе или обширном медийном покрытии. Мы привыкли думать, что нам нужен рекламный бюджет. Мы хотим видеть красную ковровую дорожку и знаменитостей. Хуже всего, что мы считаем совершенно необходимым привлечь максимальное количество клиентов в кратчайшие сроки – а если этого не получается, мы думаем, что потерпели поражение (которого, само собой, мы не можем допустить). Мы заблуждаемся, воспринимая свой проект как блокбастер «Трансформеры», а не как малобюджетный фильм «Ведьма из Блэр».

Излишне говорить, что это нелепо. Однако и я сам, и вы приучены раз за разом следовать такой логике.

Что с ней не так? Начнем с того, что большинство фильмов оказываются провальными.

Несмотря на весь гламур и многомиллионные инвестиции в раскрутку, часто превышающие съемочный бюджет, киностудии регулярно списывают в убытки огромные суммы, потраченные на фильмы. Когда же им удается достичь успеха, никто в точности не знает, благодаря чему это получилось.

Как сказал сценарист Уильям Голдман, «никто ничего не знает» – даже те, кто в первую очередь несет ответственность за происходящее. Все происходящее – одна большая азартная игра.

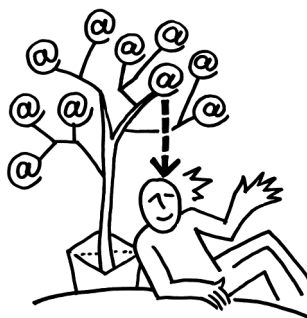
И это хорошо, поскольку система кинопроизводства устроена так, чтобы поглощать убытки. Сборы удачных фильмов многократно компенсируют цену сделанных ошибок. Однако между кинопроизводством и любым другим видом бизнеса есть огромная разница.

У нас просто нет десятка других проектов, способных поддержать нас в трудный момент.

Потребовалось время, чтобы появился некий умный человек, сказавший:

Именно этот человек и был первым хакером роста.

Новый путь



Если старая система является порождением столетней истории прежнего маркетинга – заточенного под нужды компаний XX века, – то новый образ мысли начал формироваться на рубеже III тысячелетия. Он появился и стал развиваться в ответ на потребности нового типа маркетологов.

Вернемся в 1996 год, в период, предшествовавший запуску Hotmail – первого бесплатного сервиса в области электронной почты и одного из первых продуктов, ставших «вирусными». В своей книге «Viral Loop» Адам Пененберг описывает встречу, на которой основатели Hotmail Сабир Бхатия и Джек Смит сидели за столом напротив Тима Дрейпера, знаменитого венчурного капиталиста. Он сообщил им, что ему нравится идея продукта – электронной почты на основе Сети, – и поинтересовался, каким образом они думают сообщить об этой идее миру.

Поначалу Бхатия подумал о том, чтобы применить подход промышленного маркетинга, о котором мы говорили выше. «Мы разместим информацию на уличных билбордах», – сказал он. На это Дрейпер возразил, что для *бесплатного* продукта такой подход будет слишком дорогостоящим. Они обсудили еще несколько идей. Реклама на радио? Та же проблема. Дрейпер предложил разослать электронные письма всем пользователям интернета. Но и эта идея была отринута как устаревшая – спам уже тогда не работал.



Затем Дрейперу пришла в голову мысль, прямо связанная с хакингом роста. «А могли бы вы, – спросил он, – поместить сообщение в нижней части экрана у каждого пользователя?»

«Но мы не хотим этого делать!»

«А возможно ли такое технически? Способны ли вы разместить информацию в одном сообщении, чтобы, если человек посылает электронное письмо, она автоматически присоединялась к нему?»

«Да, можем», – ответили Бхатия и Смит.

«Ну, так и напишите там: „P.S.: Я тебя люблю. Получи бесплатный аккаунт для электронной почты на Hotmail“» [3].

Это крошечное действие привело к огромным изменениям. По сути, оно означало, что каждое электронное письмо, отправленное пользователем Hotmail, превращалось в рекламу продукта.

Появление очередного пользователя означало, что за ним подтянутся и другие. Каждое письмо тянуло за собой новые, а потребители становились все более довольными. Важнее всего, что это можно было отслеживать и улучшать, привлекая к сервису неограниченное количество клиентов.

Нужно понимать, насколько революционной была эта идея для своего времени. Всего через несколько лет после той встречи сайт Pets.com попытался запустить масштабную телевизионную и уличную рекламную кампанию, кульминацией которой стала трансляция ролика во время финала Суперкубка (стоимостью в 1,2 миллиона долларов) и спонсорство традиционного парада перед универсамом Macy's в День благодарения. На рынке еще не появился сайт Kozmo.com, потративший сотни миллионов долларов на рекламные кампании с участием героя сериала «Six Million Dollar Man», перед тем как пропасть, подобно Pets.com, после краха рынка доткомов.

Однако, после того как основатели Hotmail приняли предложение Дрейпера (они сопротивлялись несколько месяцев, считая решение слишком простым), рост приобрел экспоненциальный характер.

Первый миллион подписчиков набрался за 6 месяцев. Через пять недель эта цифра удвоилась. К декабрю 1997 года Hotmail, число пользователей которого составляло почти 10 миллионов, был продан компании Microsoft за 400 миллионов долларов. Для того чтобы количество клиентов перевалило за 30 миллионов, потребовалось всего 30 месяцев с момента запуска.

И, несмотря на переименование, Hotmail существует и по сей день, чего нельзя сказать о других компаниях той эпохи.

Вот в чем заключается сила нового подхода.

Примерно такую сумму может потратить голливудская студия или компания из списка Fortune 500 на довольно скромную вечеринку по случаю премьеры или съемки одного рекламного ролика. И этот проект был придуман и реализован людьми, не имевшими ни малейшего опыта в области маркетинга.

А если вы думаете, что Hotmail оказался своего рода счастливой случайностью на технологическом рынке, то позвольте мне напомнить вам, что через несколько лет после него компания Google выпустила на рынок Gmail – ставший сегодня доминирующим сервисом на рынке бесплатной электронной почты, – используя для этого почти такую же стратегию хакинга роста. Сначала компания Google создала отличный продукт. Затем она вызвала волнение аудитории, разрешив доступ к сервису только по приглашениям. И наконец, благодаря постоянному расширению количества приглашений, рассылавшихся уже имевшимся пользователям, Gmail начал распространяться от человека к человеку, пока не стал самым популярным и во многом лучшим из всех сервисов бесплатной электронной почты.

Невероятные стартапы были запущены с помощью крошечной, но фантастически взрывной идеи.

Как одно связано с другим, мы и рассмотрим в этой книге.



Восстание хакеров роста



Со времени Hotmail многие игроки рынка – особенно в технологической области – начали расширять привычные границы маркетинга.

Это электронная почта, информация, социальные медиа, бережливые методологии.

Почти моментально это новое поколение превратилось в рок-звезд Кремниевой долины. Вы видите их на страницах *TechCrunch*, *Fast Company*, *Mashable*, *Entrepreneur* и бесчисленного количества других изданий. Ресурсы типа LinkedIn и Hacker News заполнены приглашениями на работу со словами «Ищем хакера роста».

Работа этих людей состоит не в том, чтобы «делать» маркетинг в привычном для меня виде. Они отвечают за быстрый рост компаний: за то, чтобы создать нечто из ничего, а затем превратить его в невероятное событие в очень сжатые сроки. То, что эти задачи отнюдь не синонимичны, во много характеризует то, чем стал маркетинг в наши дни.

Сам термин «хакер роста» имеет множество смыслов для разных людей, однако я расскажу о том, как понимаю его сам.

Хакер роста – это человек, выбросивший на помойку учебники традиционного маркетинга и заменивший их тем, что можно тестировать, отслеживать и масштабировать. Его инструменты – электронная почта, объявления с платой за клик, блоги и платформы API вместо рекламных роликов, паблисити и денег. И хотя маркетинговые шаги хакеров базируются на довольно расплывчатых понятиях типа «брендинг» и «запоминаемость», эти люди неустанно следят за пользователями и увеличением их числа – и когда они делают все правильно, клиенты приводят за собой новых, а те – следующих. Это изобретатели, операторы и механики своей собственной самоподдерживающейся и самораспространяющейся машины роста, способной превратить стартап из ничего в *нечто*.

Впрочем, не беспокойтесь, я не собираюсь злоупотреблять в этой книге определениями. Важно, что мы все пытаемся вырастить свой бизнес, запустить сайт, продать билеты на мероприятие или профинансировать прорывной проект. И то, как мы это можем делать, в корне отличается от того, к чему мы привыкли.

Вынужденные заниматься инновациями и имеющие мотивацию пробовать что-то новое, хакеры роста превращают некоторые из проектов в многомиллиардные бренды. И они делают это не просто вне рамок «голливудских» и «индустриальных» схем, но вопреки им. Они игнорируют общепринятые методы, отказываются от распространенных тактик. Вместо того чтобы бомбить людей рекламными объявлениями или захватывать первые страницы газет, повышая свою известность, они действуют с точностью хирургов, нацеливаясь на конкретную аудиторию.



Новый образ мыслей



В глубине души маркетологи старого склада всегда считали себя художниками. И это было нормально – мне нравился такой образ. Он вполне подходит для описания зрелищной и динамичной деятельности. Однако именно такой взгляд на работу также и причина нашего невежества и низкой продуктивности. Исследование, проведенное журналом *Harvard Business Review*, показало: 80 процентов маркетологов нервничают из-за того, что не могут измерить возврат на инвестиции (ROI) в маркетинг. Не по причине низкого качества имеющихся у них инструментов, а потому, что они *слишком хороши*, и маркетологи видят, что применяемые ими маркетинговые стратегии часто бывают ошибочными, а расходы – неэффективными [4].

Ноа Каган, хакер роста, работавший в Facebook и запускавший сервис в области персональных финансов Mint (проданный компании Intuit почти за 200 миллионов долларов) и сайт AppSumo, на котором заключаются сделки (и имеющий свыше 800 тысяч пользователей), объясняет это достаточно просто: «Маркетинг всегда был связан с одной вещью – с тем, кто такие ваши клиенты и где они находятся» [5].

Хакеры роста фокусируются на вопросах «кто» и «где» с научных позиций и делают более измеряемые шаги. Если раньше маркетинг был основан на бренде, то в случае с хакингом роста он начинает управляться ROI и другими показателями. Внезапно процессы поиска клиентов и привлечения внимания к вашему продукту перестали быть игрой в догадки. Но это – нечто большее, чем просто маркетинг с улучшенной системой показателей.

Они отчаянно нуждаются в ясности внутри мира, где слишком долго доминировали инстинкты и художественное видение.

В конечном счете, именно по этой причине новый метод лучше подходит для будущего. С распадом некоторых гигантов прошлого и быстрым ростом стартапов, приложений и сайтов маркетингу нужно будет уменьшаться – и изменять свои приоритеты. С этой точки зрения, главный навык маркетологов наших дней состоит не в том, чтобы помогать какой-нибудь большой и скучной компании расти на 1 процент в год, а в том, чтобы создать совершенно новый бренд, используя при этом минимальные ресурсы. Чем бы вы ни занимались – финансированием нового проекта через Kickstarter⁴ или же разработкой приложения, – процесс мышления выглядит одинаково: как вы привлекаете, поддерживаете и усиливаете внимание масштабируемым и эффективным образом?

К счастью, хакинг роста – это не какой-то проприетарный⁵ технический процесс, окутанный тайной. На самом деле он вырос и развился в ходе открытого общения и обсуждений. Здесь нет никаких секретов, которые нужно охранять. Аарон Гинн, хакер роста, отвечав-

⁴ Kickstarter – сайт, с помощью которого привлекаются добровольные пожертвования на реализацию научных, творческих и других проектов. – Прим. ред.

⁵ Основанный на частной собственности, на идее коммерческого использования частных и других прав. – Прим. ред.

ший за вопросы технологического развития в ходе президентской кампании Митта Ромни, а теперь занимающийся вопросами роста в StumbleUpon, сказал об этом так:

Хакинг роста – скорее направление мышления, чем набор инструментов.

Хорошая новость состоит в том, что вам нужно всего лишь изменить образ своих мыслей (а если вы только начинаете работать в области маркетинга, это значит, вы уже свободны от багажа «старой гвардии»). Хакинг роста – не последовательность типа «1-2-3», а гибкий и текучий процесс. Он по своей сути предполагает, что вы отказываетесь от определения маркетинга как замкнутого процесса в рамках жизненного цикла компании или разработки продукта. Он превращается в образ мышления и нового восприятия вашего бизнеса.

Инструменты будут варьироваться от проекта к проекту – главное преимущество здесь связано с образом мыслей, и именно он станет вашим самым сильным козырем. Могу обещать, что после прочтения этой книги вы уясните суть мышления хакера роста. Ее главы организованы таким образом, чтобы провести вас через весь процесс привлечения клиентов – от первого до миллионного (а если вам повезет, то и стомиллионного). В этой книге я излагаю в сжатой форме все, что узнал за последние два года исследования и интервьюирования лучших в мире хакеров роста.

Я хочу показать вам путь хакера роста и объяснить, почему именно это – путь в будущее. Я продемонстрирую вам, как он влияет на новое поколение компаний и переворачивает маркетинг, PR и рекламу с ног на голову. Я покажу вам, как авторы используют его принципы при выпуске книг.

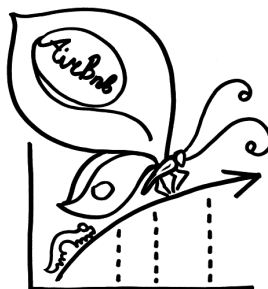
И этот процесс начинается значительно раньше, чем вы можете себе представить. Новое маркетинговое мышление возникает не за несколько недель до запуска, а во время фазы разработки и дизайна. Так что давайте начнем с самого важного маркетингового решения, которые вы только можете принять.



Шаг 1

Все начинается с соответствия продукта рынку

Делайте то, что нравится людям.
Пол Грэм



Знаете ли вы, какое самое плохое решение с точки зрения маркетинга вы можете принять? Потратить время на продукт, который никому не нужен.

Тем не менее на протяжении многих лет специалисты по маркетингу считали такой сценарий вполне допустимым и приемлемым. Мы убеждали себя в том, что «на рынок нужно выходить с имеющимся у нас продуктом, а не с тем, который мы бы хотели иметь». А затем мы удивлялись, почему наши стратегии терпят фиаско – и почему неудачи обходятся нам так дорого.

Продукты – даже целые компании или бизнес-модели могут и должны меняться до тех пор, пока не начнут вызывать взрывную реакцию у первых же людей, которые их видят.

С самого начала идея хакинга роста привлекла меня тем, что она полностью отказывается от этого неработающего подхода. Хакеры роста верят, что:

Иными словами, самое лучшее ваше маркетинговое решение состоит в том, чтобы создать продукт или бизнес, удовлетворяющий истинную потребность реальной и четко определяемой группы людей – вне зависимости от того, сколько времени потребуется на доведение продукта или услуги до совершенства.

Возьмем, к примеру, Airbnb – стартап, который в настоящее время оценивается в 2,5 миллиарда долларов. Сегодня мы знаем его как сайт, на котором, выражаясь словами основателя Брайана Чески, вы можете забронировать себе место для жилья где угодно – от палатки до замка [6]. К такой форме бизнес пришел не сразу. В 2007 году он начался с того, что основатели компании захотели превратить одну из комнат квартиры, в которой жили сами, в микrogостиницу формата «bed and breakfast». Эти люди назвали его Airbedandbreakfast.com, разложили на полу комнаты надувные матрасы и стали предлагать гостям домашние завтраки. Однако на самом деле они хотели чего-то большего.

Начав рисовать схемы на досках и задумавшись о силе новых и популярных технологий, основатели перепозиционировали свою услугу, представив ее как альтернативу на случай, если все места в гостиницах забронированы. Разумеется, такой рынок был куда интереснее, однако основатели чувствовали, что могут гораздо существеннее улучшить идею, потому начали думать о путешественниках, которым не нравятся кровати в общей комнате в хостелах, но которые стараются избегать гостиниц. Эта идея также нашла немалый отклик. И, наконец, изучив обратную связь и типичные методы использования своего сервиса, они

сократили название до Airbnb, отказались от завтраков и идеи нетворкинга⁶ и переосмыслили свой сервис, превратив его в сайт, где люди могут забронировать или снять любой тип места для проживания (от обычных комнат – и до апартаментов, купе поездов, кораблей, замков, пентхаусов и частных островов). Успех идеи сопровождался настоящим взрывом интереса – с помощью Airbnb по всему миру начали осуществляться миллионы бронирований в год.

⁶ Нетворкинг – построение и использование связей, в том числе и в Сети, для получения определенных выгод в будущем. – *Прим. ред.*

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.