

互联网 + 社交新思维

[美] 米科拉伊·扬·皮斯科尔斯基◎著
(Mikolaj Jan Piskorski)
宋瑞琴 张温卓玛◎译

企业转型，迎战“互联网+”时代不可或缺的社交战略
汇集世界一流社交平台案例 / 找寻最适合的赢利模式
量身定制属于你的社交战略 / 助你赢在互联网时代

A SOCIAL STRATEGY

HOW WE PROFIT
FROM SOCIAL MEDIA



互联网 + 社交新思维

[美] 米科拉伊·扬·皮斯科尔斯基◎著
宋瑞琴 张温卓玛◎译



图书在版编目 (CIP) 数据

社交新思维 / (美) 皮斯科尔斯基著; 宋瑞琴, 张温卓玛译. —北京: 中信出版社, 2015.10

书名原文: A Social Strategy: How We Profit from Social Media

ISBN 978-7-5086-5379-2

I. ①社… II. ①皮… ②宋… ③张… III. ①互联网络-应用-人际关系学-研究 IV. ①C912.1-39

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 177316 号

A Social Strategy by Mikolaj Jan Piskorski

Copyright © 2014 by Mikolaj Jan Piskorski

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅在中国大陆地区发行销售

社交新思维

著 者: [美] 米科拉伊·扬·皮斯科尔斯基

译 者: 宋瑞琴 张温卓玛

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

版 次: 2015年10月第1版

京权图字: 01-2014-7285

书 号: ISBN 978-7-5086-5379-2 / F·3444

定 价: 49.00 元

印 张: 9.75 字 数: 210 千字

印 次: 2015年10月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



企业如何玩转社交平台

10 年以前，几乎没有人听说过社交媒体，而今天，Facebook、Twitter 和领英这样的社交媒体，拥有超过 10 亿的用户，流量几乎占据整个互联网的 1/4。似乎在一夜之间，社交媒体变成现代人生活当中不可缺少的组成部分，我们依靠它交友、恋爱、获取新闻，甚至做生意。

与传统通路相比，社交媒体所构造的崭新空间究竟有什么不同呢？瑞士 IMD 商学院战略与创新教授米科拉伊·扬·皮斯科尔斯基写过若干关于社交平台与企业的案例，涵盖 Facebook、Twitter、领英、维基百科、MySpace、Zynga、eHarmony、Friendster、Meetup、Yelp 等，最后，他把这些案例应用汇集成书，试图回答这个问题。他认为，社交媒体要满足的是人们无法在线下实现的社交需求，并且，即便此种需求可以实现，成本也过于高昂而无法承受。



在皮斯科尔斯基看来，未能实现的社交需求——他称之为“社交失败”，构成了社交平台吸引人们的原因。社交失败包括两类：一类与人们不愿会见新朋友有关，这叫作“会面”失败；另一类与人们不愿把私人信息或社会支持与认识的朋友分享有关，这叫作“交友”失败。在企业制定社交媒体战略时，需要思考自己到底应该是通过提供“会面”解决方案还是“交友”解决方案来实现自己的目标。这就会衍生出社交战略的四种不同配置：低成本型“会面”方案、低成本型“交友”方案、提高购买意愿型“会面”方案以及提高购买意愿型“交友”方案。

皮斯科尔斯基还区分了数字战略与社交战略。企业需要数字战略，但更需要社交战略，后者远比前者复杂，因为它要求公司同时解决消费者的经济需求和社交需求。若想直截了当地解决经济需求，公司可以借鉴多年累积的丰富的营销经验，并将其应用于数字空间之中。但大多数公司对社会交流的成本和消费者的最终社交需求都知之甚少，对如何有效地满足这些需求更是一无所知。现在大多数公司都很难具体识别出社交失败的类型，因而也无法提供最佳解决方案。更加致命的是，公司在解决这些问题的同时，还要提供经济方案。换言之，公司的方案必须既能帮助用户改进社交关系，又能给自身带来经济利益。

在社交平台上，企业最容易犯的错误是，它们以为简单地把数字战略移到社交环境中即可，换言之，它们要么动用社交平台广播企业信息，要么试图凭借平台获取用户反馈。用户反感这类行为，因为他们在社交平台上活动的目的是为了与他人联系而不是与企业联系。设想一下这个场景：当你和朋友围桌吃饭时，突然闯入一个陌生人，拉过椅子坐下就说：“嗨，我能跟你推销一个东西吗？”你的反应一定是“不”，因为他干扰了你和朋友的谈话。这么浅显的道理，很多公司却



需要现实的教训才能明白。

这就是为什么企业需要设计社交战略来帮助人们创造或加强关系。社交战略能够成功，是因为它和用户在社交平台上的期望和行为保持一致性。如果接着使用上述那个餐桌的例子，一个拥有社交战略的人会走过来，这样对进餐的朋友们说：“如果你们需要更好地发展友谊，我有个东西可以帮忙。”

成功的社交战略具有三个特征：（1）可以降低成本或是增强消费者的购买意愿；（2）可以帮助用户建立或加强关系；（3）可以鼓励用户免费为企业做事情。许多企业蜂拥加入社交平台，比如建立粉丝页或是开设官方账号，日日计算自己增加了多少关注者或是收获了多少个“赞”，但这并不就是社交战略。原因很简单：假如这些数字并不能带来更高的销量或是更低成本，那么它们就是虚幻的。好的社交战略总是围绕以上三个特征做文章，例如美国运通公司建立专有社交平台，帮助小企业主彼此联系，解决生意问题；Yelp 鼓励贡献者多写点评，多产的人 would 获得“精英”地位，可以凭此身份参加派对并与其他“精英”结交；NikePlus 则允许人们跟踪健身表现并和其他同好分享诸如受人喜爱的跑步路线的运动窍门。

很重要的一点是，企业要避免一个误区：把社交平台仅仅当成另外一个渠道，试图在新渠道上向用户做广告。这条路是完全行不通的。不论企业做出多大努力，大多数消费者都不会像识别和信任朋友一样识别和信任品牌。正确的途径是让自己的产品或者服务更具社交性，同时善用群体动力学机制，加强用户彼此的沟通。

从本质上来说，社交战略比数字战略更具风险。就数字战略而言，公司实质上是把营销和获取客户的工作转移到了社交平台上，接下来要做的事情和以前一样。由于业务模式的变化不大，也就降低了失败的风



险。然而，社交战略要求公司至少改变价值链中的某一部分，将这一部分的权力移交到消费者或供应商手中。虽然这种方法可以提高消费者的购买意愿或者降低生产成本，但它也意味着公司无法再直接管理这一过程。例如，公司不能再通过花钱的方式来保证获取客户，只能依靠客户来赢得客户了。

以上讲的是企业层面，站在用户角度，也需探究他们在社交平台上的使用习惯。究竟是什么吸引他们黏在社交网络上？一个突出的发现是：照片。照片堪称社交平台的“杀手应用”。曾有统计表明，70%的网络社交活动都与浏览照片或是查看他人的个人资料相关。发布照片的人炫耀自己的生活充满乐趣，期待自己受观众欢迎；而对看照片的人来说，社交媒体提供了一种微妙的无须窥探就能深入他人生活的契机。

性别差异也非常有趣。女性是社交平台的磁石：社交平台最大的应用类别是男性看不认识的女性，其次是男性看认识的女性，然后是女性看认识的女性。女性用户对自己不认识的女性和男性表现出来的兴趣相对较低。总体而言，浏览女性用户资料和照片的行为占有所有浏览行为的2/3，因为男性和女性用户都在浏览女性资料。

综合起来可以看到，社交平台的说法比社交媒体更准确。“媒体”一词暗示一对多的广播过程；而使用社交平台的人从来都是希图构建多对多的关系，结识新朋友，或是加强现有的关系。对企业来说，这样的区分也绝非不重要。如果企业使用“社交媒体”，其思维方式往往会局限于生产供客户消费的内容，或是征求客户的意见。但假如企业意识到消费者要的是相互联系，它们就可以开发出社交战略。

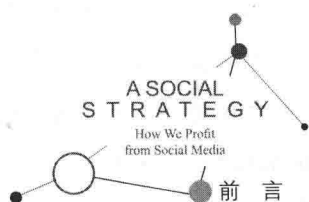
那些能够掌控数字空间的企业会在一开始就从商业目标出发，问自己一个问题：“我的竞争优势之源在哪里？我怎样才能使用社交平台更



好地加强这个优势？”如果不是从这个问题起步，企业在社交平台上所做的努力不管多少，都不会产生商业结果，即便这些努力造成了同客户的大量互动。

胡泳

北京大学新闻学与传播学院教授，《北大商业评论》副主编



至今，我仍清楚地记得 2003 年 4 月的一天，我坐在斯坦福大学商学院的办公室里，两位男士突然敲开门，问我是否有时间谈一谈，那时我对线下社交网络做了大量研究，写了篇论文研究社交网络如何帮助风险投资家获得市场认可。结果，很多新崛起的风险投资家（总是那么衣冠楚楚）找到我，希望给予他们更多的帮助。我猜想这二位可能也是出于同一目的——只是穿得没那么时髦。

结果他们根本不是什么风险投资家，只是想跟我谈谈他们即将推出的一个有关在线网络的公司。当时，无数雷同的公司如雨后春笋般地出现，这些公司的创始人通常会找斯坦福大学研究社交网络的教授当顾问。作为当时学校里研究社交网络资历最浅的教授，我几乎无人理会，可是这两位先生还是找到了我，让我为他们出谋划策。

他们的网站很快就要上线，网站允许用户建立个人专业资料，展示受教育程度、工作业绩和商务合作关系。人们可以使用网络进行业务咨询、专业技能培训或理财服务。



我认为这个想法很有趣，但成功的可能性不大。我想：“为什么要做无谓的重复工作呢？我们已经知道网络现在运行得不错，很多人通过网络找到了工作。”事实上，研究社会学的马克·格兰诺维特（Mark Granovetter，1974）早已证明，大部分工作都是通过个人网络获得的。显然，线下社交网络发挥了应有的作用，几个世纪以来一直如此，那又何必通过线上社交网络找工作呢？我礼貌地谈了自己的看法，礼貌地拒绝了他们，因为彼此的观点无法相容。

那天晚些时候，我沿着 280 号州际公路开车回旧金山的家，脑海里一直在想我到底对线上社交网络有何不满。当车子正要驶进 92 号公路十字路口，即将进入半月湾，我欣赏着圣克鲁斯山脉上空弥漫的大雾时，突然间觉得自己错了。我记得自己当时在想：“社会学中有很多理论是关于社交网络如何运行、如何帮助我们、如何优于市场的。但是如果它们与理论不符该怎么办呢？要是许多社会互动说能让人更快乐，却从未真实存在过该怎么办呢？没有任何理论告诉我们什么时候社会关系会不起作用。如果我们严重缺乏社会互动的机会，就会给新兴企业创造了一个帮助人们彼此交流的绝佳机会。我的客户们是对的，他们正在做一件了不起的大事！”

到了旧金山，我非常肯定要找到那两位先生，收回先前所说的话，希望跟他们能再见一面。到家后我立刻给他们发了电子邮件，这两位先生，里德·霍夫曼（Reid Hoffman）和康斯坦丁·居里克（Konstantin Guericke），也同意再见一面。仅仅几年之后，他们的公司领英（LinkedIn）便打败了昔日的竞争对手。8 年内的销售总额达 5 亿美元，获利 6 500 万美元，拥有 1 亿用户的领英在纽约证券交易所首次上市，市值达 100 亿美元。值此书印刷之际，该公司市值已高达 250 亿美元。很不幸，公司的成功和我毫无关系（我与本书讨论的其他公司也没有任何利益关系），

但我与霍夫曼和居里克之间的交流改变了我未来 10 年的研究方向，这本书也因此得以诞生。

领英的关键抉择

领英的成功之路并非一帆风顺。2005 年夏，里德·霍夫曼发现公司的未来正面临着关键抉择。那时公司用户已超过 500 万人，但投资商得到的收益却很少。而且公司的现金储备只有 500 万美元，若是没有其他风险投资家的现金注入，公司只能再撑 9 个月。若需要 6 个月的时间去融资的话，领英必须马上赢利，否则融资形势将很不利。

在决定如何赢利时，霍夫曼必须确保自己并没有破坏公司吸引用户的基本原则。比如，领英一贯鼓励用户只与线下实际认识的人建立线上联系。成员们最多通过 4 个人的关系和陌生人相识，若是想和平台上的其他人联系，需要连接到发送人和接收人的朋友圈才行，这就营造了线上环境的信任感，减少了垃圾邮件产生的概率，正是此举帮助领英战胜了其他竞争对手。

公司还需留心超级用户——那些忠实用户只使用独立电脑参加领英活动。这些忠实用户常被称作“交际家”，他们在领英网站上建立了许多线上关系，通过转发他们的请求联系其他用户，并在其中起着重要作用。

霍夫曼及其团队有两个选择。第一个选择是原封不动地保持现有的免费服务，但订购 8 个新服务需缴纳 15 美元，这样领英用户搜寻网址及进行交流时可以更高效。由于这一选择有利于网站最活跃的“交际家”用户，因此获得了许多支持。它还保证了每月订购现金流通的稳定性。

第二个选择要允许用户们彼此直接联系，不管这种联系是否通过中



介。对于这样的直接联系，领英需要收取一定的费用——每条消息大概 10 美元左右。先前公司收到了一些关于此功能的需求，预计这是一项可以赢利的选择，但很多人担心追求此项选择可能会导致平台运营走向终点。首先，若是人们可以自由联系，对“交际家”的需求将会减少，他们是最活跃的网站成员，可能会因此离开网站。其次，允许用户们在网络上任意联系他人会违背领英的基本条款，即保证用户隐私，其结果是可能会流失大量用户。

我会公布公司的选择，但在这之前，我想先问问读者：

你会做何选择？

每次给哈佛大学商学院 MBA（工商管理硕士）的学生上“社交网络竞争”这门课的时候，我都会问这个问题，在给行政管理部门经验丰富的经理们上这门课的时候也会问这个问题。每次提问的时候，我都会屏息凝神，希望班里有人能选第二个方案——这也是领英的选择。要是所有学生和领英的选择一样，那这堂课多难上啊，但这种情况从来没有发生过。

即便此事过去 8 年了，有关领英公司的大部分信息都可以在网络上查询得到。60% 的学生反对第二个选择，因为它似乎侵犯了最初加入网站的那些用户的隐私，也辜负了他们的信任。许多学生（尤其是高层经理人培训项目的学生）声称：“我永远都不会加入这样一个网站，因为我会收到大量垃圾信息。”只有 15% 的学生支持第二个选择。还有 25% 的学生认为这两个选择都不会让领英获利。

那么，领英的选择是否错了呢？正好相反，后来公司运转得非常好。执行这一战略的时候，公司选择了订阅模式，不是每条信息都收费，但每条的估算价格都差不多。用户们“支付费用后便可以随意联系

他人”这一权限确实让领英损失了一些“交际家”，但这一损失却并未阻挡平台的成功。

第二个选择让领英运营得很好，因为它打开了这样一扇交流窗口，让招聘人员和身处长期雇佣关系但想换个新工作的人能彼此交流。大多数人在这种情况下通常面临着极大的规范限制——在职期间公开寻找其他工作不太合适。而违反了此限制的人要么会丢了工作，要么会失去晋升机会。正是出于这一原因，许多处于长期雇佣关系的人不会把自己的简历放在 **Monster.com** 网站上（这是一个非常著名的找工作网站），以防被公司人力资源部门发现。这一限制无法让人们和招聘人员进行双方互益的交流，结果，他们也不能获得更好的工作。

但领英网站却方便让人们列出教育背景、工作业绩，也可以对招聘人员的提议公开响应。把信息呈现在平台上不会违反上述规范，因为该信息还会被领英其他功能使用，比如与朋友和商业伙伴建立网络联系。员工们可以使用这样的网络活动为目前效力的公司带来利益，证明自己在领英的存在价值。即便公司领导知道领英可能会让自己失去员工，但他们也清楚，在这一平台上员工也能给公司带来诸多益处。这样一来，大部分公司都不会反对自己的员工上领英网站了。

实际上，领英颠覆了在职员工不能进入招聘市场的规范。这就极大地鼓舞了许多在职的求职者，也吸引了许多招聘人员访问网站。招聘人员向领英付费，以便接触到在职的求职者，而这些求职者在实际生活当中或在其他线上网站是很难找到的。直到今天，领英依然通过这种方式赢利。

本书传达的理念

领英在 2005 年的决定阐明了此书许多主题和理念。下面我简要介

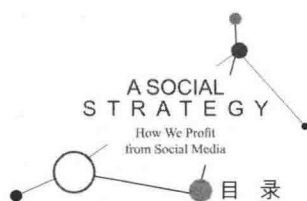


绍一下——用黑体字表示关键概念。首先，领英确定了一种尚未发生的双向受益的社会交流模式——在职人员和招聘人员之间进行交流，其结果可能会让前者得到更好的工作，同时让后者招聘到优秀的候选人员。我把这种还未发生的双向受益的社会交流看作是**社交失败**。领英也认识到，由于规范限制，它想进行的这种交流并未发生。各种规范限制让我们无法参与社会交流，而它们也将是本书重点探讨的对象。

其次，领英开发了一种**社交方案**，将规范限制的特点最小化，让招聘人员发现求职者，随后便可以在双方之间开展互益交流。该方案可以让人们与业务伙伴进行交流，然后利用这一方案，让人们在不违反规范的前提下与素不相识的人彼此交流。在本书中，我们强调，社交方案只有克服了社会规范后才能最大限度地发挥作用。

再次，领英案例表明，若公司提供一个有价值的社交方案，在让受益人获益的同时公司本身也会受益。在领英案例中，这就相当于给公司付钱。在本书第二部分研究如耐克或美国运通之类的传统公司时，这种见解就更加有效。这些公司已建立了自己的社交方案，或利用现有方案帮助自己的消费者和其他产品的消费者互动。而这些公司也会要求自己的消费者做一些对公司有益的事，比如购买更昂贵的产品或者代表公司吸引客户等。我将使用**社交战略**这一概念来说明通过帮助自己的消费者来发展更好的社会关系，公司可以降低成本或者提高消费者的消费欲望。

本书以**社交失败**、**社交方案**以及**社交战略**这三个基本概念为基础。第一章解释本书如何探究并利用上述概念，阐明社交平台成败的原因以及幸存的社交平台之间如何竞争。



推荐序 企业如何玩转社交平台 / VII

前 言 / XIII

01 为什么需要社交战略? / 001

社交失败: 未能实现的社交需求 / 004

什么是有效的社交方案? / 005

为什么所有企业都需要社交战略 / 007

本书内容的关键 / 009

谁该读这本书? / 009

02 用战略眼光运营社交平台 / 011

交流成本差在哪儿? / 016

众说社交失败 / 019

决定成败的社交方案 / 021

03 eHarmony 和 OkCupid 的社交方案 / 029

谁会选择 eHarmony, 谁会加入 OkCupid? / 033

是否应该鼓励多填写个人信息? / 039

打造最佳搜索体验 / 040

如何降低成本高效沟通? / 044

eHarmony 和 OkCupid 带来的启示 / 052



- 04 **Twitter的社交逻辑** / 055
 - Twitter的诞生 / 058
 - 与传统媒体联手 / 059
 - Twitter模式 / 062
 - Twitter的搜索短板 / 065
 - Twitter体验 / 067
 - 差评: Twitter糟糕的搜索功能 / 070
 - 从Twitter可以学到的事 / 072

- 05 **Facebook和mixi的战略抉择** / 075
 - "朋友圈" 方案 / 079
 - 最受用户青睐的呈现方式? / 083
 - 访客足迹是否该保留? / 091
 - 化解沟通成本问题? / 094
 - "朋友圈" 方案的取舍 / 095

- 06 **领英和Friendster的社交新思维** / 097
 - 吸引更多用户加入 / 100
 - 个人信息呈现 / 102
 - 找到你想找到的人 / 104
 - 充分利用"朋友圈" / 107
 - 领英的改进策略 / 108
 - 社交网络服务鼻祖Friendster / 117

- 07 **互联网思维下的品牌之道——MySpace** / 129
 - 为什么MySpace在农村地区更受欢迎? / 132
 - MySpace的生态系统 / 137
 - MySpace的搜索与沟通方式 / 143
 - MySpace不可替代的功能 / 144
 - 如何打造优质的社交平台? / 146



- 08 **从社交平台获益** / 149
 - 停止疯狂的营销，实现真的赢利 / 152
 - 成功社交战略不可或缺的元素 / 156
 - 从战略选择到战术抉择 / 157
 - 没有最优方案只有最适合的方案 / 158
 - 给用户任务 / 162
 - 重新开发，还是使用现有社交平台？ / 163

- 09 **星佳的社交秘籍** / 165
 - 星佳发展史 / 167
 - 游戏玩家间的社交 / 170
 - 社交游戏的呈现功能 / 172
 - 星佳的搜索策略 / 174
 - 沟通 / 176
 - 星佳的社交战略 / 177

- 10 **Yelp的成功之道** / 185
 - Yelp的创业故事 / 188
 - 让个人目标和公司目标统一 / 197
 - 业务效应 / 197
 - Yelp的任务型“会面”方案 / 199

- 11 **美国运通的应战策略** / 201
 - 美国运通公司 / 203
 - 当美国运通遇上Twitter / 206
 - Members Know项目 / 208
 - OPEN论坛 / 209
 - 社交战略背后的巨大引擎 / 212
 - 小企业星期六 / 213
 - 参与“签到” / 214
 - 当Link, Like, Love与Twitter结合 / 216
 - 重要转变——GoSocial / 220
 - 给大型老牌公司的社交启示 / 222