

第3章

人们建立联系

2007年10月，硅谷的人们都在议论纷纷，微软用2.4亿美元的广告交易和投资换取了Facebook 1.6%的股权，这使得这家刚刚成立3年的公司的企业总估值为150亿美元（相比之下，Google的公开股票估值为1810亿美元，每股价格为600美元）。一些观察家立即驳斥这个数字是倒退回dot-com泡沫时代，倒退回20世纪90年代由天真且狂热的股票购买者所造就的“非理性繁荣”。但这引起了“赚聪明钱”的风险投资家和私募股权投资机构的注意。

毕竟，Microsoft及其投资银行家都是老练的并购与收购交易专家。有传言说在一次非公开竞标中，Google欲一次性出价110亿美元收购Facebook，但这个价格成为了“底价”，所有大的跨国公司和媒体公司均表示了兴趣。从Facebook和Microsoft的观点来看，最终的交易是双赢的。Facebook的非公开股票价值提升了，就好像它已经通过2.4亿美元的交易进行了公开估值一样，同时Microsoft的股票也自公告之日起获利了。

财务交易暂且不谈，我们来看一下什么样的财务分析报告告诉我们Facebook是否值150亿美元。让我们看一下第1章中解释的基于客户的财务评估模型的一般框架，在该章中我们根据客户订阅费的生命期总价值对Netflix进行了评估（此方法最初是为固定和移动电话订阅公司开发的）。

与先前基于客户的企业相比，像Facebook这样的Web 2.0在线社会网络拥有三种直接且巨大的优势：

- Facebook在不到3年时间内通过其虚拟社区营销和在线分发吸引了4700万客户，从而证明自己是一个更有力的客户获取引擎。
- 这4700万免费用户与Facebook结合得非常紧密，并进行着大量交互。
- Facebook是一个社会网络广告平台。这4700万免费用户的价值能够立即转化为经济效益，方式是通过目标广告收入，即与每月的订阅费相比，现金流更快并且可预测性更强。更重要的是，这些通过用户上传获得的集体用户价值已经使跨网络价值产生倍增

效果，这里的集体用户价值来自巨大的数据库存储仓库，其中存储了数字化的个人及社会信息、照片、简历、兴趣、音乐、内容、应用、偏好，以及朋友列表，这些都是他们自愿公开上传到Facebook的。

就像在Flickr案例中一样，在开发和共享数字化个人和联系信息数据库方面，Facebook用户拥有很大的个人或社会动机。然而，他们的公开利益以及为正网络效应和系统价值所做的贡献既是一种一站式的社会通信/目录站点，也是一个埋藏的宝藏，可用来进行系统的、有针对性的广告和社会影响营销。如果Google每用户每点击的平均广告收入为15美元，Facebook希望借助于Microsoft的技术资源和MSN所开发的广告/IM平台有更出色的表现。

Google可能知道我的关键词搜索查询，Amazon可能掌握了我的愿望列表，Flickr可能知道我将哪些照片标记为感兴趣或漂亮，但Facebook认识我的脸、我朋友的照片、我个人创建的简介信息、我的数字个性的演变以及我的社会交互环境。

Facebook之所以能实现井喷式发展，是因为在线社会的出现和迅速发展使人们能够以先前不可能的方式来通信和协作。具有共同目标和兴趣的人（即使具有非常专业化和不同寻常的追求）更容易互相发现，并组成小组。某个人可能为很多人提供了帮助，但可能并不知道帮助了谁。这些最新的发展是因为社会网络已经开放，并创造了新的商业机遇。

3.1 社会角色：在线和离线

在《*The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*》（《引爆点：小事情如何产生大变化》，Back Bay Books出版）一书中，Malcolm Gladwell讲述了Paul Revere和William Dawes的故事。每个美国学生都知道这个故事。1775年4月，在波士顿，一个年轻的马童偷听到了一位英国军官告诉另一位军官“明天将有一次猛烈的袭击”。马童的消息传到了当地的银器匠Paul Revere那里，他爬上马背，开始了他的著名的午夜狂奔，他从波士顿驰马到列克星敦，并大喊：“英国人来了！英国人来了！”他的消息像病毒一样传播着，并动员了大规模的邻居、农夫和商人，他们从床上跳起来，并武装起来。

在这个故事中，记得William Dawes的人却并不多。Dawes在另一条不同路线上骑马走了同样远的路程，并敲开了同样多的门。那么，为什么Paul Revere被记住了，而William Dawes却没有呢？正如Gladwell所讲述的，因为Revere具有社交和社会人格，他能够将人们聚拢到一起。Dawes只有普通的社会能力，Gladwell指出特定类型的人们容易“引爆”口碑传播，我们在日常离线社会世界中都很熟悉这样的人（参见图3-1）：

联系员

作为“社会粘合剂”，他们认识并希望把你介绍给每个“你应该认识”的人，无论是为了进行配对，还是职业指导。

内行

作为“信息经纪人”，他们迫不急待地给你介绍好生意，并为你提供到哪里以及买什么的建议。

推销员

作为“宣讲师”，他们说服人们买东西。

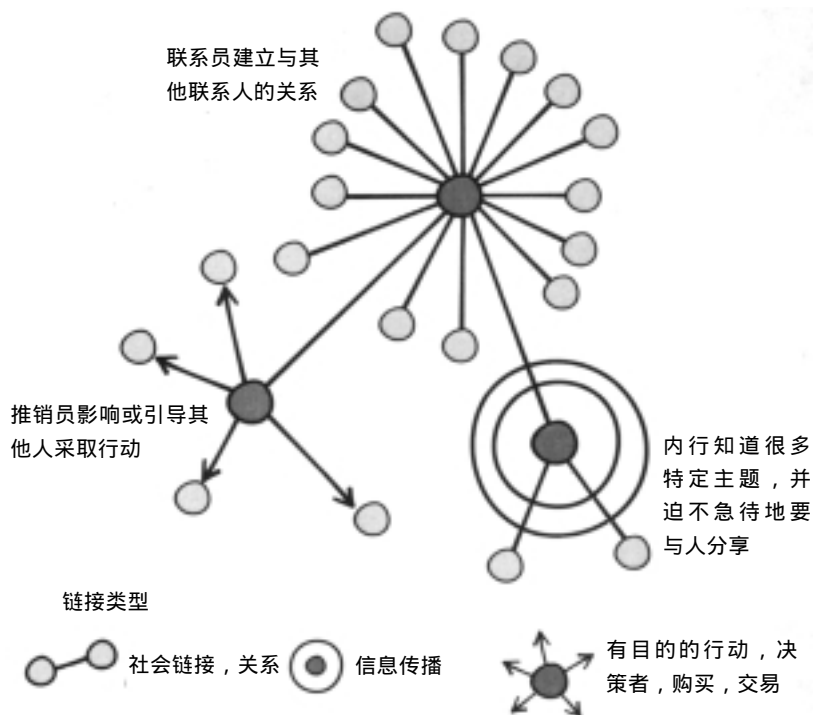


图3-1：关键角色以及在社会网络中的联系

Paul Revere潜在地集联系员、内行和推销员的角色于一身，他将来自马童的消息作为最新的爆炸性新闻传播出去，马童自然是一个内行。

你可能认识一些联系员、内行和推销员，特别是当你参与企业网络组织或社区组织的时候。在社会网络中扮演不同角色的人的组合对于说服广大用户使用公司服务来说

特别重要。

现在，Web上一些最流行的服务是在线社会网络，它们用于帮助人们互相发现、共享他们的故事以及互相联系。他们的商业教训适用于广泛的情形，无论你是否计划自己运营一个社会网络站点。例如，Flickr通常被认为是一个照片共享网站，而不是社会网络站点，但社会方面对其成功也至关重要。更简单的是，Amazon依靠读者的排名让评论者能够分辨更高的地位和认识度。

3.2 在线方式如何改变社会网络

在某些方面，在线网络更像是离线网络，我们从离线世界中学到的社会技能在在线世界中仍然有用。然而，通过Web站点和电子邮件进行连接的方式更像是由同在一个房间的人组成的网络，他们不准备通过闲聊方式来进行介绍。它不是面对面会谈的替换，但它肯定是改变规则的一种补充。

两件事情改变了在线世界中口碑传播的“倾向”：

- 在线上传的个人内容的可用性。
- 在线连接到某人的速度，你不认识这个人，但希望链接到他或向他传递一条消息。

在线世界是一个很小的世界。只需几次点击，用户就可以到达他们想要认识的人。人们越来越多地从在线获得对他人的第一印象，而不是通过离线世界中的会面。

3.2.1 从Snailmail到Hotmail的转变

在20世纪60年代末，社会学家Stanley Milgram对一种称为“小世界现象”的现象进行了研究。他通过一项实验来发现互不认识的美国人之间的联系。他交给内布拉斯加州的某个人一封信，告诉他信必须寄到马萨诸塞州的某个人。第一个人只被告知“目标”的一些基本信息，例如他的地址和职业，并被告知将信交给或寄给与目标最接近的人，而这个人也被告知相同的内容，并尽可能最有效地将信传递给目标。收到信的人遵照相同的说明，直到到达目标。通过反复实验，Milgram发现平均花费5~6步就可以将信从内布拉斯加州送到马萨诸塞州。这就是构成著名的“六度分离”概念的基础（如图3-2所示）。

在《Six Degrees》（《六度分离》，W. W. Norton & Company出版）一书中，Duncan Watts指出特定路径是相当短的，因为Milgram的包裹到达一个“集线器”或“代理”节点，它将削减平均的6步。图3-2演示了这一点，它将一个额外的循环放在集线器或代理节点上，并显示了右侧和左侧的不同路径。

在在线世界中，使用LinkedIn或类似的网络，成员很容易浏览过去的业务联系人列表和简介信息（他们现在住在波士顿，或者是马萨诸塞州的股票经纪人），并在图上看一下通过三度联系（first-degree contact）将一封电子邮件介绍信在线转发给股票经纪人需要几个步骤（参见图3-2）。例如，LinkedIn将告诉你在你与目标邮箱之间共有几步（如图3-2所示）。

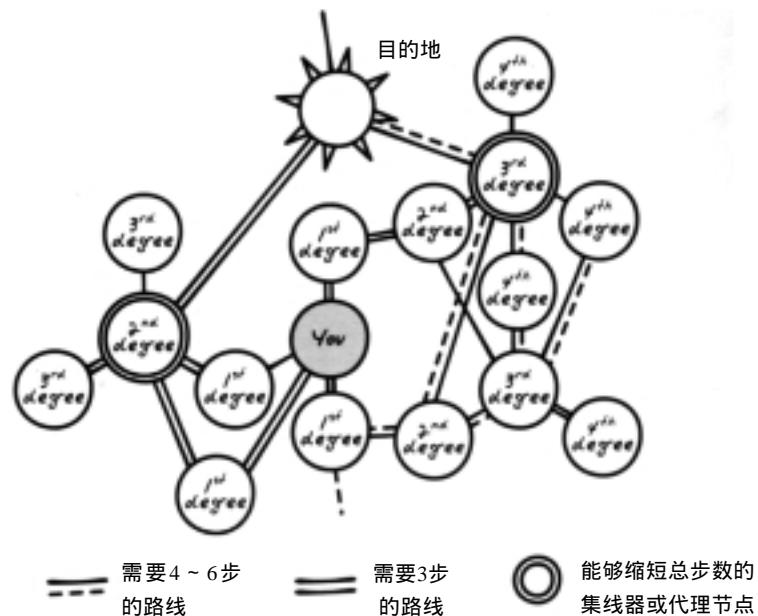


图3-2：分离度

在线社会网络和专业网络使用离线世界中的联系，并按比例放大它们。在LinkedIn系统中，联络员、内行和推销员的中间角色基本上保持相同，但按数量级增强。快速、容易的数字连通性使得在线社会网络中的焦点发生了转变，从创建、映射和扩展网络变为发现新方式来利用和捕获网络中的价值，并利用它来赚钱（参见图3-3、图3-4和图3-5中的社会网络映射）。

根据一篇MIT Tech Review文章（注1），旧金山的一位媒体和技术营销顾问Marcus Colombano打算将一家公司发展为他的客户。他将公司名称输入到LinkedIn中，并发现他认识4个与该公司有联系的人。他写了一份建议书并发送给一位朋友，这位朋友与一

注1 Michael Fitzgerald, "Internetworking: new social networking startups aim to mine digital connections to help people find jobs and close deals," MIT Technology Review, April 2004, <http://www.technologyreview.com/Infotech/13526/page1/?a=f>.

位认识CEO的人有联系。4个小时后，他收到了CEO的一封电子邮件，邀请他进行一次面谈（参见图3-6）。

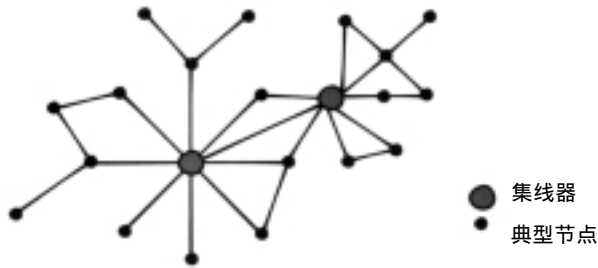


图3-3：社会网络集线器是联系的关键

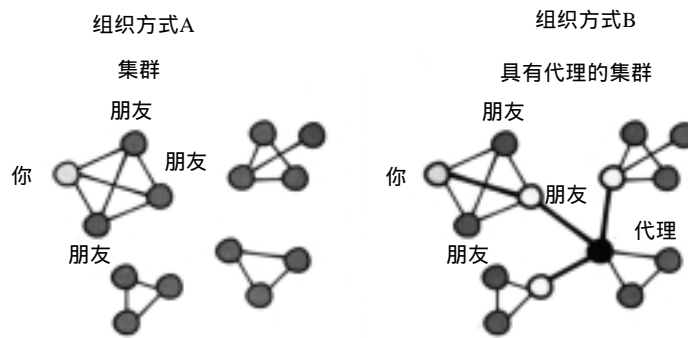


图3-4：联系不同小组的纽带可能很弱

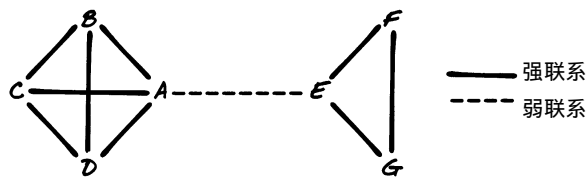


图3-5：经纪人如何将分离的社会单元联系到一起

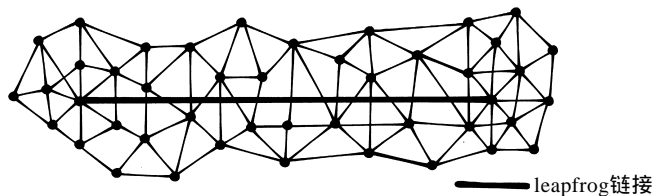


图3-6：跨大型网络的联系可能具有巨大的价值和很快的速度

这些快速的介绍是否为那些创建和运行这些在线网络平台的新兴公司带来了收入？令人惊讶的回答是“是的”。或许更令人吃惊的是，LinkedIn案例（本章后面将对它进行更详细地考查）为我们提供了两个非常好的思想，一是在线联系员、内行和推销员愿意付出什么来访问这些显然更有效的搜索和链接网络，二是网络创新何时能够提供一些免费服务。当然，这为那些提供服务和平台的在线社会网络和专业网络公司呈现了新的选择。广告客户或赞助商是否应该为这些服务付费？还是应该由那些愿意为“leapfrog链接”付费的“免费增值”用户来支付？

3.2.2 宽带速度下的联系员、内行和推销员

Web及相关技术帮助在线联系员、推销员和内行接触到超大规模的用户群，他们可以更频繁、更容易而且几乎实时地与用户进行交互。相比之下：

- 离线联系员需要与很多人面对面地会谈才能随着时间慢慢发展与别人的关系。在线联系员可以利用Web、IM、电子邮件、音频和视频来直接联系更多人，他们的联系可以更频繁，并且更具有交互性。
- 离线内行在特定主题方面具有深入知识，并且渴望与别人分享这些知识。在线内行可以通过即时方式来广播或发布他们想要分享的知识，他们可以通过评选、评审、论坛和社区（这些对电子邮件、联合（RSS）源、博客和wiki给予了补充）成为信息提供者和经纪人。
- 离线推销员说服人们购买产品，在线推销员做同样的事情，但有很多不同的交互格式和媒体提供支持。

在线社会网络稳步前进，但企业采用了不同的方法，并发现他们与不同类型的人发生联系，这些人正在做着不同的事情。企业网络工作者需要某个特性集，而社会网络工作者则需要另一个特性集。不同的爱好导致人们聚集到不同的站点上，或者从一个站点迁移到另一个站点，甚至同时使用多个站点。

3.3 有多少客户？速度如何

Facebook、YouTube、Skype、MySpace和Flickr显示了Web 2.0公司的业务和财务评估（评估取决于用户数量，以及对于新的在线服务来说这些用户接受、采用和产生正网络效应的速度有多快）。在社会网络和广告平台中，通过广告和N边市场效应，这些用户可能会迅速带来经济效益。通过每天（甚至是每小时）的Web分析可以跟踪点击流、每用户平均收入（ARPU）、个人客户盈利性以及广告ROI。

3.3.1 Rogers采用曲线

在高新技术营销和创新管理的研究中，Rogers采用曲线通常用于解释新技术或产品的采用率。

1962年，在《*Diffusion of Innovations*》（《创新的传播》）一书中，Everett M. Rogers对人们采用产品和技术的速率进行了测量。后来他提出5个因素解释了为什么某些新产品凭借高增长率和快速客户采用而获胜，而其他产品会失败。

相对优势

新产品与原有产品相比具有多大优势。例如，冠状动脉成形术的有效率是心脏搭桥手术有效率的10倍，它的破坏性小，而且恢复更快。

兼容性

如果一个新产品与当前价值和使用相一致，那么它会拓宽原来的用户群。重大改变具有高风险，并且只会吸引相对一小部分早期采用者、独立思考者和创新者。

复杂性

易用性和对功能的理解使产品的采用更快、更容易。

可试用性

如果客户对产品进行了体验，并被个性化的体验所吸引，那么产品可以实现自我销售。免费试用、演示和测试可以降低风险。

可观察性

产品使用和影响的可见性如何。例如，社会影响力在可见度非常高的iPod以及混合动力普锐斯汽车的采用中起到重要作用。预防药物和报税准备软件的可见度较低，并且需要更有针对性的努力来提高销量。

Web 2.0技术的力量与免费增值的N边业务模型结合在一起，使得Facebook同时具有这5项因素，再与其优势相结合，从而触发了采用率的高速增长。

相对优势

Facebook提供了更多利益和新利益，特别是在更广的用户范围方面。如果更多大学连接到Facebook目录和应用程序，那么用户可能会找到就读于其他大学的高中朋友，并恢复长时间失去的联系。

兼容性

Facebook的Web应用程序比大学的facebook网站更容易使用，并且即时性更高。这特别适合数字化的年轻一代，他们习惯于长期在线、不断进行即时消息传递以及通过各种设备和媒体与朋友们进行无线连接。

复杂性

Facebook易于使用，它通过RSS源将信息提供给用户。

可试用性

用户可以免费试用Facebook，N边跨网络效应可以为这些免费试用买单。

可观察性

公司名称就体现了可观察性——用户很容易根据名称、频繁的消息和上传的照片来识别谁在线并正在使用Facebook“wall”。在推荐、同事/朋友之间的微妙压力和社会影响方面，Facebook应用程序的快速普及将这种可观察性提高到一个全新水平。不仅朋友会邀请别的朋友“参加聚会”和共同使用一个应用程序——他们会经常收到大量的更新和提醒，告诉他们朋友圈中已经有多少人参加了。为什么不自己点击并尝试一下呢？如果你的好朋友中有80%的人正在使用某种东西，那么这种东西不会太糟糕。这就是羊群效应。

Rogers采用曲线提供了一个有用的框架，可用于评估产品或服务将会在采用曲线的哪个位置上遇到障碍。例如，Geoff Moore的《Crossing the Chasm》（《跨越鸿沟》，HarperBusiness出版）一书在早期创新者和采用者与主流采用者之间标识了一个营销“鸿沟”。正如第1章所提到的，Web 2.0公司（例如Flickr）试图通过利用免费增值策略和社会网络效应来消除这个鸿沟。

然而，在Rogers框架中没有一种变量或因子直接将“社会影响”以及在线社会网络中的朋友之间压力考虑在内。很难量化病毒式营销、无成本分发或病毒式分发对采用或增长率的影响。也没有量化和标准化的增长和传播模式可用于对不同种类的产品、服务、渠道和营销战略进行度量和比较。Rogers采用曲线和模型依赖一些有关新技术采用者和市场的基本假设：

- 所有新技术、产品和服务的适用人群和采用者市场遵循正态分布曲线或钟型曲线，其中创新者占2.5%。
- 市场项目的关键属性以个人用户为中心。要考虑的因素是个人用户在新技术方面的行为和风险状况、对新事物的兴趣以及风险规避情况等。

- 即使在与产品有关的更详细模型中，用户行为也是独立的。

3.3.2 Bass传播曲线

Bass传播曲线是对Rogers模型的一次重要更新，因为它提供了一种根本上不同的客户/用户采用率框架，此框架以社会影响为基础。社会影响是完全被Rogers采用曲线忽略的关键因素。从数学角度来讲，它还使用了一种指数形式对建模进行了假设，即传播过程是病毒式的，就像一场流行病一样。Bass曲线的一般形状反映了一种类型的传播，这种传播是通过一个具有修改后的幂律分布的人群进行的（在有多少客户将会采用新产品以及采用速度方面，Bass曲线的量化计算经过了常规的经验测试和验证）。

Frank Bass在1969年的一篇著名文章“A New Product Growth Model for Consumer Durables”（“一种可以长久保持客户的新的产品增长模型”）中介绍了他的模型，这篇文章发表在《管理科学》杂志上。关键概念很直观且简单：一些用户在不受其他人影响的情况下独立开始采用新产品，而其他人则在看到别人使用新产品后，才受其影响采用新产品，这些人受到那些已经采用该产品的人的社会影响。

Bass模型的简单版本只有3个主要参数： m 、 p 和 q ：

- m 是最终采用者的估计总数。
- p 是一个变量，用于描述首次独立采用者的增长率。
- q 是一个变量，用于描述受到社会效应和他人影响的首次采用者的增长率。

社会影响力的级别可以用 q/p 比率来表示。如果这个比率很低，那么受到早期独立采用者影响的社会“跟随者”或“效仿者”就较少。如果这个比率中等或很高，那么市场中有更大比例的潜在的首次采用者将受到最初独立采用者的强烈影响。

几种耐用消费品的例子使得曲线更直观和易于理解。Bass曲线已经被用于测量洗衣机、电视、落叶吹扫机和移动电话的采用度。

- 洗衣机和电视中的 p 值相对较高，但 q 值相对较低，因为尽管这些消费品可能非常有用，但它们的状态却不易观察或者不明显，就像汽车一样。
- 落叶吹扫机有非常高的 q/p 比率，而且它的采用比预期要快得多，可能是因为它们在周末的使用中很容易被观察到，并且邻居家过道上经过落叶吹扫后的效果也比较明显，而且购买或尝试并不是非常昂贵。
- 移动电话具有比有线电话更高的 q 值和 p 值。

在新技术的营销预测中，这些类型的例子提供了类比。例如，分析师可能估计卫星广播的传播模式类似于卫星电视，但比它更快，因为易于更换，并且成本较低。

但在线病毒式营销和分发又是什么情况呢？

1991年加利福尼亚州Oakland Hills那场烧毁2000多所房屋的大火与两个因素有很大关系，一是干燥的季节，二是Santa Ana大风，它将大火从实际被点燃的公园蔓延出去。结果和巧合因素起了作用。类似地，风尚和社会影响“升级”是由影响或火花触发的，但它们需要正确的条件才能以爆炸速度传播。

具有高度影响力的人（例如Oprah Winfrey这样的名人）能够让一本书一夜间成为畅销书。但数千次的计算机模拟揭示了这样一个事实：全球连锁反应更可能是由易接受的社会网络结构中的偶然和无意的影响者触发的。连锁反应只需要易受影响的人群达到足够规模，以便传播连锁反应，每次达到一个分离度。

有时，个人的性格是有区别的。Rogers对早期采用者、主流用户和滞后用户的风险剖析和心理因素剖析与Moore的“跨越鸿沟”的解释结合起来，很好地解释了很多高科技营销的成功和失败。然而，在线Web社会网络使得相对较少的用户（例如你和我）更容易触发网络效应。

我们是否知道如何为这些新产品采用的连锁反应或流行“播种”并塑造它们？

目前尚不知道，但当前的研究结果似乎显示出一个事实：到某一天，在这种“在线连锁反应”的病毒式分发模型中，早期采用者以及他们的第一度“朋友”或在线“好友”链接的原始数量，再加上他们的社会交互性或联系频率，可能会比代价高昂的影响力（例如名人或经纪人）更重要。

LinkedIn和Facebook都是应用在线社会网络的更新模型的优秀示例。LinkedIn提供了小世界网络和在线社会网络分析映射的优秀在线商业应用。相比之下，Facebook提供了在社会网络中进行大规模传播和节点到节点连锁反应行为的优秀示例。

3.4 LinkedIn：Rolodex进军在线世界

对于很多人来说，LinkedIn定义了商业网络。其联系人管理功能使人们很容易互相联系，它提供了一个自动更新的联系人列表，帮助人们找到所需的联系人。它甚至类似于经典的地址簿，如图3-7所示。



图3-7：LinkedIn的联系列表，列出了一个小的联系集合

然而，即使是这样一个简单的地址簿也体现了电子联系人管理提供的强大功能。注意一下右边栏中的图标（紧挨着广告的左边）。地址簿告诉用户有多少个联系人，让他们一眼就能看出密切的联系人有哪些。单击该图标可以显示其他人的联系信息，使用户更容易在感兴趣的联系人网络中进行搜索。

通过搜索，用户还可以找到更多想要联系的人，并且告诉他们在联系人与他们之间有几层分离度，如图3-8所示。



图3-8：带有关系信息的搜索结果

关系栏显示了搜索者与联系人之间有多少层分离度。单击姓名将显示一个带有“Get introduced through a connection”选项的简介信息。共同的朋友可以帮助建立更直接的LinkedIn联系。

LinkedIn将成员的现有业务关系网和业务联系信息放到Web上。通过将成员的rolodexes（一种旋转式文件设备，可用于存储业务卡片这样的业务联系信息）放到网上，这些网络变得更容易搜索，并且互相认识的人所组成的网络更易于联系和链接。注册或加入过程具有强烈的在线口碑传诵效果，任何人都可能成为会员，但90%的成员是因为收到现有成员的电子邮件邀请而加入的。

大部分业务人员都曾经收到很多加入LinkedIn或Plaxo电子邮件邀请，现在收到的则是Facebook邀请。电子邮件邀请使用户可以通过点击链接到成员身份页面。然后可以上传一个简单的简介信息，包括姓名、地区和行业，或是一个带有照片、教育背景、职业和其他专业信息的更长的简历。上传简介信息后，新的成员立即被链接到邀请他们的成员，然后就可以通过各种方式来扩展他们的网络，例如邀请其他人加入、邀请现有成员联系他们，或接受其他人员的联系邀请。联系请求必须得到双方的同意，成员可以自由解除任何不需要的联系。

LinkedIn展示了第一代和第二代在线社会网络站点所面临的一些挑战：

- 快速增长。
- 在一个开放和专业的网络中建立信任和保证隐私。
- 利用社会网络赚钱——确定如何为服务定价，以及谁应该享受免费服务。

根据Harvard Business School对LinkedIn的一份案例分析（Mikolaj Jan Piskorski），斯坦福大学的两位校友Reid Hoffman和Konstantin Guericke于1997年开始讨论在线专业社区。这两位创始人邀请他们的联系人（联系人又邀请其他人）来访问他们站点的Beta版。到2004年4月，网络已经拥有550 000成员。LinkedIn得到了多家机构的资助，包括Sequoia Capital（470万美元）、Greylock（1000万美元），以及著名的天使投资人，例如Marc Andreessen（Netscape的共同创立者）和Peter Thiel（PayPal的共同创立者）。

3.4.1 快速增长

2004年，每月共有12 000份介绍申请，在所有经中间人推荐的申请中，有85%的申请被最终接受。到2005年中期，每月的介绍申请已达到25 000份，接受率微幅上升到87%。随着用户群的扩大，搜索活动也相应增加。2004年4月，会员共执行200万次搜索。到2005年中期，这个数字已增加超过2倍，达到500万次。

LinkedIn能够跟踪成员的电子活动和链接，这种能力为我们提供了对在线社会网络的新的深入理解。Harvard Business School案例分析揭示了一种出乎预料使用模式：

在线关系管理人

90%的LinkedIn用户是分离度为1的联系管理人，他们将LinkedIn作为一种改进的通讯录或Microsoft Outlook 收件箱。他们维护自己的密切联系人列表，当在离线世界中通过输入、会议、新工作和集会发现新联系人时，将他们添加到联系人列表中。LinkedIn提供的主要特性是自动更新和简单的组织。

在线联系员

就像真实世界中的网络一样，在线网络积极地寻找新的联系人。5%的LinkedIn用户是在线联系员或经纪人。

与关系管理人不同，网络工作者通常向他们从未在真实世界中见过面的人发送邀请。对于网络工作者来说，联系的紧密程度的重要性低于网络总体质量，因为他们通常针对大群的联系人，从中找出正确的人选。

对于网络工作者来说，隐私也是一个较次要的问题，因为他们当中很多人的电子邮件地址是公开的，以便让其他人能够容易联系他们。在这个群体当中，还存在一些竞争色彩——TopLinked.com列出了LinkedIn上的前50位网络工作者，其中联网用户最多的一位在2007年10月拥有36 480名联系人。

在线推销员、联系员

最后的5%用户是重点的搜索者，他们为了解决特定需求而搜索联系人。联系员通常是招聘人员、分析师、业务开发顾问或销售人员。像网络工作者一样，他们发现LinkedIn的价值随着用户数量的增加而变大，用户的增多为他们提供了更大的搜索范围。

联系员通常将搜索和推荐结合起来，从而寻找符合需要的人员，然后在自己的联系人列表中跟踪他们。由于他们的重点是查找关键人员，因此他们非常重视（并且有时查找）前面图3-6中所示的“leapfrog链接”。

3.4.2 信任和分离度

“你的朋友就是我的朋友”。这句俗语反映了大多数人的感觉：两度分离是可信的。毕竟，你直接认识你的朋友，而且他不会将你介绍给他不信任或不尊重的人（无论

是在线介绍还是离线介绍)。然而,“朋友的朋友的朋友”是三度分离,我们会对其感觉不太可靠,因为离直接联系较远。另一方面,LinkedIn认识到,如果允许请求者和接受者之间的四度分离,那么系统的接触范围将呈指数级扩大。例如,从数字上讲,如果每个联系人有20个联系,那么在四度分离下,一位请求者可以有 $137\ 180$ 个不同联系人。

$$20\text{个联系人} \times (20\text{个联系人} - 0\text{共同朋友} - 1)^3 \text{ [4度分离-1]}$$

因此,当“朋友的朋友的朋友”不认识消息发起者或接收者时,沿着介绍路径上的传递是困难的,路径上的任何人都可能匿名拒绝请求。在2005年中期,LinkedIn公布了其每月的申请为25 000份,而接受率为7%。较高接受率的部分原因在于新添加的“担保”(endorsement)功能。会员可以从他们的联系人搜集担保或保证,这些担保或保证描述了他们在特殊位置或项目上的资格和表现。在Harvard Business School案例中,LinkedIn注意到当从搜索列表中选择会员时,有担保的会员被选择的几率是无担保会员的3倍,并且当中间联系员或最终目的地接收请求时,有担保会员发出的请求的接受率比无担保会员高25%。

3.4.3 利用社会网络赚钱

通过仔细地将LinkedIn用户分为三个不同的组:关系管理人、联系员和重点搜索者,我们看到Guericke和Hoffman能够创建一个虚拟的双边网络系统。LinkedIn为90%的关系管理人提供了免费服务,同时网络工作者和联系员愿意按每联系人付费,并支付每月的订阅费,用于查找急需的有价值的联系人和网络服务。

我们看到一种类似于其他免费增值案例的定价策略,其中市场的一方为另一方提供赞助或向其付费,例如,Visa信用卡、eBay和Google。

注意关系管理人的重要性。在经典的业务模型中,他们可能被看作“麻烦的寄生虫”——是否90%的客户正在免费使用有价值的服务?(他们看到了广告,但当然没有理由点击广告)。在LinkedIn的模型中,关系管理人可以免费获得一些东西,但他们也为LinkedIn提供了关键信息,LinkedIn可以将这些信息出售给其他人。支持这些免费用户(即使有90%)的成本仍然小于从10%的付费客户所获得的潜在收入。

LinkedIn会员通过付费可以与网络中任何人联系,LinkedIn的主要收入就来源于此,它通过三个重点功能进行改革:

- LinkedIn保留了通过中间人的推荐，但将分离度从4降低为3（不管怎样，4度分离的介绍通常令人感觉不可靠）。这减少了免费服务并提高了LinkedIn付费服务的价值。
- 新的InMail系统为会员提供了支付订阅费即可直接联系其他人的方式。LinkedIn还提供了一个信誉系统，以便联系员可以证明他们的消息是受欢迎的，并且聚焦于适当的人员，而不是付费的垃圾广告。
- 新的OpenLinkNetwork帮助网络工作者互相发现，而不必使用正式的介绍过程。基于订阅的服务简化了各种任务，网络工作者可以在不改变关系管理人规则的情况下执行这些任务。

图3-9显示了LinkedIn在2007年7月提供的特性及其价位。

LinkedIn是为用户提供免费访问的Web 2.0模型的典范，其中用户帮助建立关键规模，同时LinkedIn对那些利用这种规模来实现自己更大目的的用户进行收费。LinkedIn保持了简捷性，将重点放在业务连通性的核心任务上，并且将那些更丰富但更为资源密集型的社会网络形式留给了其他公司。

Compare Account Types

	Personal Free	Business \$19.99 per month or \$199.99 per year (12 months free) Go Upgrade	Business plus \$39.99 per month or \$399.99 per year (12 months free) Go Upgrade	Pro \$299.99 per month or \$2,999.99 per year (12 months free) Go Upgrade
Receive introductions	✓	✓	✓	✓
Send introductions	✓ 2 at a time*	✓ 15 at a time*	✓ 25 at a time*	✓ 40 at a time*
Receive InMails	✓	✓	✓	✓
Send InMails		✓ 3 per month	✓ 40 per month	✓ 50 per month
Receive OpenLink Messages		✓	✓	✓
Reach over 11 million users		✓	✓	✓
Unlimited reference searches		✓	✓	✓
View LinkedIn Network results		✓ 100	✓ 400	✓ 200
Expanded LinkedIn Network profile views		✓	✓	✓
OpenLink Network membership		✓	✓	✓
Upcoming feature sneak peeks		✓	✓	✓
Priority customer service		✓ 1 business day	✓ 1 business day	✓ 1 business day

Learn more about Business and Pro account benefits.
Please [contact us](#) to learn about more account offerings.

*Maximum number of pending introductions.

图3-9：LinkedIn的许多服务，全部建立在相同的个人数据集基础上

3.5 Facebook：在线自我介绍

它最初是一个相当简单的应用程序（一个经典的打印相册的升级版本，一些大学将它分发给新学生），现在已经发展成为一个丰富得多的工具集。图3-10显示了一个典型的

简介信息，图3-11显示了用于编辑该简介信息的界面。用户在无需掌握复杂界面知识的情况下即可呈现大量信息。

像大多数社会网络一样，Facebook也允许网户在其网络中进行通信，如图3-12所示。



图3-10：一个Facebook简介信息

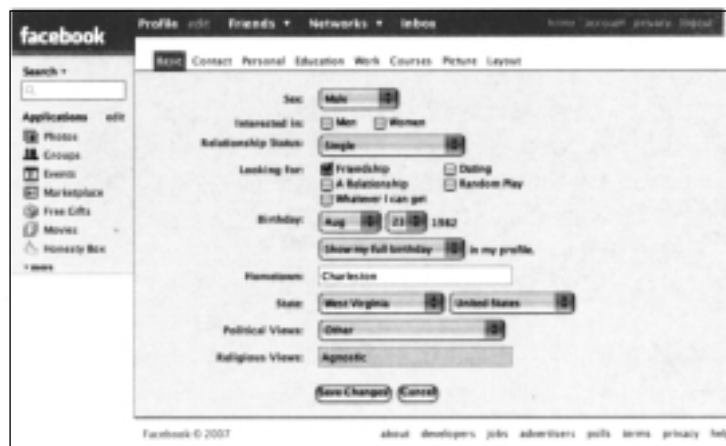


图3-11：编辑该Facebook简介信息



图3-12：在Facebook中进行通信

3.5.1 Facebook的最初成长

随着Facebook的发展，其用户群也从2005年10月的500万在线用户发展为2006年4月中旬的750万用户。

Facebook经历了第1章讨论过的S型指数级增长模式。它从直接的网络使用效应获益：用户的朋友使用Facebook越多，它对用户的价值就越大。此外，同行压力和社会影响力为“蔓延”和口碑传诵提供了动力。如果你的朋友都没有使用Facebook，为什么你要使用呢？

大学学生迫不及待地想看到朋友的展示并开始使用Facebook。因此，采用速度对于快速达到关键规模来说非常重要。

速度对于抢占足够市场份额来说也非常重要（从而使市场产生倾斜并排挤竞争对手）。Facebook在其他竞争者进入相同的领域之前就达到了关键规模，并使市场产生了倾斜。韩国的社会网络站点Cyworld在其本国市场中也抓住了类似的早期行动者的优势。当先行者在强烈的网络效应市场中达到压倒性的市场份额后，其地位就很难被取代了。

使用模式在两个方面给我们留下深刻印象：频率和保持度。Facebook的Mark Zuckerberg解释说：（注2）

在正常的一天当中，约有2/3的用户会回访我们的站点。很多站点者统计了每月的用户保持量，如果你能达到25%，那么你做得已经很不错了。据我所知，没有其他站点以天为单位统计保持量。Facebook显然是一种不同类型的应用。

Facebook也面临着竞争。按网络浏览量来排名，MySpace已经成为第五大流行的Web站点。它已经发展为一个音乐的目标站，网罗了350 000多支乐队和艺术家。其增长率也非常快，2004年10月，它拥有340万用户，一年之后就拥有了2430万访问者，增长率达到600%。2005年7月18日，跨国传媒集团News Corporation宣布它将出资5.8亿美元现金收购MySpace的母公司Intermix Media。截止2006年8月，MySpace已突破1亿注册帐号。

尽管MySpace和Facebook都针对社会网络，而不是专业网络，但Facebook关注的是关系群和现有的朋友圈；MySpace的目的是帮助用户寻找新朋友，即发现与音乐、乐队和艺术家有关的社会亲和力（social affinity）小组。Facebook帮助大学学生与就读于其他大学的高中伙伴保持联系，并帮助他们与来自运动、音乐、业余爱好和志愿者活动的同龄人联系。MySpace比Facebook支持更多的简介信息定制，Facebook一直坚持更简单的外观。

这与Zuckerberg创建Facebook的初衷是一致的，Facebook作为一个目录实用工具，供人们记录他们生活中的人，并作为一种表达他们自己的方式。1/3的Facebook用户列出了他们的手机号码，很多用户每天都要多次检查他们的Facebook页面。当然，大学学生关心他们的在线Facebook简介信息和照片在其他人眼中是如何呈现的。他们希望发现校园中具有类似兴趣的其他人，并寻找可能的约会。

到2006年1月，Facebook在大学生活方式中已变得如此重要，eMarketer报导新生甚至在进入校园前很早就开始创建他们的Facebook简介信息。相比之下，MySpace的使用频率较低，并且其用户做的事情不同，他们上传音乐和播放列表，并寻找新的音乐和艺术家。大学学生可能会将MySpace与Last.fm这样的站点归为一类，Last.fm是一个用于查找新音乐的流行站点。

注2 Mark Zuckerberg的这段话引自Stanford Business School的Facebook案例（http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=E220）。引用摘自他与风险投资家Jim Breyer在2005年10月26日Stanford Technology Ventures Program上的会谈或与William Barnett教授的会谈（William Barnett是此案例分析的作者，2006年4月）。

由于加入Facebook的大学学生的使用和动机与那些加入MySpace的学生不同，因此我们尚不知道这两个站点能否平衡地共存，或者会在大学市场和国外引起竞争。

3.5.2 Facebook的快速增长

Mark Zuckerberg回忆说：

在哈佛，我的几位朋友看到了我开发Facebook，他们将它发送给朋友，在不到两周的时间内，2/3的哈佛人就开始使用它了。然后，我们开始收到来自其他学校的电子邮件，他们询问“我们如何获得Facebook？您是否能够将代码许可授权给我们，以便我们能够运行一个我们学校的Facebook版本？”但最初开发时，我并未思考过让Facebook跨不同学校。

2004年3月初，Facebook在耶鲁大学、哥伦比亚大学和斯坦福大学启动了：

我们从那些我们认为哈佛人最有可能有很多朋友的学校开始。我们确定了几个候选者：耶鲁大学、哥伦比亚大学和斯坦福大学。这实际上并不科学，只是我们的直觉，有可能是错误的。

在斯坦福大学，一半或2/3的人在第一周或两周内加入了Facebook。在耶鲁大学，也发生了类似的经历。相反，由于哥伦比亚大学的社区有一个现有的应用程序，因此Facebook并不像前两次那样顺利。稍后，当我们在Dartmouth学校启动时，一夜之间就有半数学生注册了。

到2004年6月，Facebook已经为30所大学服务，共拥有约150 000注册用户。在2004学年的剩余时间里，Zuckerberg和他的两位室友Dustin Moskovitz和Chris Hughes一直在忙于回应国内大学的请求。

在早期，我们并未打算将它发展为一家公司。我们没有现金来运营它。实际上，前三个月的运营费用只有每月85美元，这是租用服务器的成本。

他们能够以最低的客户获取成本建立他们的系统。Facebook的流行吸引了大量用户来注册：

我们的系统本身就有着自然的增长率，因为每年有300万学生离开高中进入大学。去年，有700 000~800 000高中毕业生现在是我们网站上的校友。这当中约有45%的学生每天都会访问Facebook。

2005年9月，当Facebook向中学学生开放其平台时，请求大学学生向他们的中学朋友发出邀请，然后这些朋友又可以邀请其他人。

中学网络达到100万用户的速度比大学网络更快。大学网络花了近11个月的时间达到100万用户，而中学网络只花了6~7个月。

2004年，Facebook是一项免费服务，任何有“.edu”电子邮件账户的人都可以访问它，其使用主要限于大学学生。Facebook鼓励网络成员创建个人简介信息，包括联系信息、兴趣和当前课程计划。

它实际上是一个为学生提供的在线目录，学生们可以在这里查询其他人并查找与他们相关的信息……我想它主要是一个实用工具，人们可以利用它来了解朋友们的生活中都发生了哪些事情，了解他们关心的人……Friendster、MySpace和Facebook是不同的网站，但我们可以使用（术语）社会网络来描述它们，因为它们的业务模型都是让朋友（向他们的朋友）发送邀请。

与MySpace或Friendster不同，Facebook将会员的学校限定为私有网络，并且在该网络之外只提供有限的访问，这使得它成为一个同龄人的网络，而不面对所有人群。在过去的几年中，Facebook已经向任何想加入的人开放。

Facebook的默认状态是相当开放的：学校中的任何人都可以看到会员的简介信息，但会员可以控制他们的设置，只允许朋友在Web站点上浏览自己的简介信息。

3.5.3 迅速流行的应用程序

2007年5月，Facebook推出了一系列应用编程接口和服务，它们允许外界开发人员添加自己的创意，从而丰富Facebook的用户体验。Netscape的开发者之一Marc Andreessen贴出了他对Facebook应用平台的详细且热情的分析：（注3）

Facebook平台是Internet行业的一次极大飞跃……Facebook在其平台中植入了一个迅速普及的应用引擎。

作为用户，当你的朋友开始使用一个应用程序时，你会收到通知：然后你只需单击一次即可开始使用相同的应用程序。此时，你的所有朋友都知道你已经开始使用该应用程序，而且这个循环不断继续。结果是Facebook上的一个成功的应用程序可能在创建几周后就拥有100万用户。

最后，Facebook承诺经济上的自由，第三方应用程序可以运行广告，并完全自由地出售商品和服务……

Facebook具有易用性，并且通过MySpace风格的嵌入服务来吸引用户，此外它还与

注3 Marc Andreessen's blog, June 12, 2007, http://blog.pmarca.com/2007/06/analyzing_the_f.html.

Firefox 扩展程序进行了集成，并且凭借其“病毒式的”自动分发迅速普及到大量潜在用户，此外第三方应用程序还可以享受自己所创造的100%收入。

Facebook的API为其用户提供了广泛的新服务选择，如图3-13所示。用户不必等待Facebook来为他们提供新功能，任何人都可以开发应用程序，而且好的应用程序将迅速在整个用户网络中共享。



图3-13：Facebook的应用程序编辑器

或许更令人惊奇的是，Facebook API还为开发人员提供了一个空间，在这里开发人员可以看到他们的创意迅速地被分发到很多人。iLike博客中的话生动地描述了这种“病毒式”分发的奇异效果（它是Facebook开放不久首批第三方应用程序之一）：^{（注4）}

在我们开放后的20小时内，共有50 000用户注册，而且用户注册速度不断上升（前12小时内有10 000用户加入，接下来的3个小时内又有10 000用户加入，接下来的5小时内又有30 000用户加入）。

Facebook用户群的快速增加几乎立刻就占满了我们的两台服务器……我们增加了两台……又增加两台。我们在不断增加。最后我们的服务器都用光了……

注4 http://blog.ilike.com/ilike_team_blog/2007/05/ilike_as_a_serv.html.

明天我们将从几家公司挑选100多台服务器，以应对周末的注册……

今天是iLike历史上重要的一天。Facebook平台使我们能够构建一个在一天之内注册量就超过iLike. Com半年注册量的服务。iLike现在的增速超过昨天的两倍，并且正在加速。每个人都请系好安全带，我们要冲过来了！

Facebook的API方法与Google Maps有某种程度的区别。它是在用户熟悉的Facebook环境中添加新功能，而不是直接支持外部新功能。通过这种方式，Facebook能够与更广泛的潜在合作伙伴生态系统共享成功，合作伙伴可以充分利用Facebook内部的巨大社会网络。这里，Facebook本身（而不是更广义上的Web）充当了一个平台。

在本书写作期间，Facebook更改了其应用程序共享工具，使得用户不会感觉这种病毒式营销像是大量垃圾邮件的汇集。开发人员仍然有很多方式在Facebook的紧密联网的用户中间促销他们的产品。<http://500hats.typepad.com/500blogs/2007/07/marketing-facebook.html>从一种角度讨论了这对于采用率和业务模型有什么样的影响。

3.5.4 病毒式传播的局限性：Facebook Beacon

Beacon是Facebook的有针对性的社会广告系统。自新闻发布会和2007年11月6日启动后，44个高流量Web站点（从eBay到Fandango，再到Travelocity）都成为Facebook的热情支持者，他们支持在全社会中分发信息的新方式，以及通过相关用户和他们信任的朋友网将企业联系到一起。

例如，Travelocity的首席营销官列举了以下例子：

旅行是一项自然的社会活动，旅行者愿意与他们认识的人谈论旅行的事情……利用Beacon，Travelocity用户现在可以在Facebook上轻松地发布他们最新度假计划的消息，将其作为Travelocity网站活动的一种补充。

Beacon的亮相是证明Microsoft的150亿投资物有所值的重要一步，同时也是“利用5000万Facebook用户赚钱”这种业务模型的一个证据。

但是，它并没有获得成功，因为用户反对它，而且是大声反对。那么，一个被大肆宣传为“100年来最重要的营销突破”的平台是如何变成一场有关隐私的大讨论的呢？在几个观察家眼中，它又如何成为令Facebook走上下坡路的“大灾难”的？毕竟，Facebook于2006年引入的News Feed功能无疑是一个更大的隐私破坏，而现在很多用户喜欢它，并认为它是一个积极、有用的功能。

我在网上听到的一个最简明的解释来自Andy Carvin，他是National Public Radio在线社区的高级产品经理，也是在线社区Digital Divide Network的前任协调员。

Facebook得以流行的原因之一在于，它使得用户非常容易追踪朋友们的活动……对于那些想让生活成为一本打开的书的人来说，它是一个伟大的工具。看起来Facebook在这种思想上迈出的步伐太大了，因为它使得用户的购买决定也变得同样透明，而不是将其作为一种“自愿加入”(opt-in)的服务。

换句话说，Charlene Li（一位卓越的Forrester Internet分析家）可能在Overstock.com上购买一张鸡尾酒桌，并发现她的所有“朋友”都将通过“news feeds”功能收到一条有关她的采购的消息。约有55 000名抗议者签署了MoveOn.org的抗议书（要求Facebook更改Beacon系统），他们的节日礼物采购消息被广播给他们的所有朋友，包括礼物接收者。作为一家早期的广告客户，可口可乐公司表示它不会参与Beacon，并指出在印象中Beacon应是一个明确的自愿加入计划。

Facebook的CEO Mark Zuckerberg于12月5日公开道歉，并将Beacon改为“自愿加入”的系统，而不是默认系统。但一些独立测试证实信任度遭受了进一步破坏，测试表明Facebook仍在继续收集点击和购买活动的信息（这些信息用于数据挖掘），而不管用户是否选择了自愿加入。法律专家和倡议组织继续密切观察广告活动，而且美国联邦贸易委员会收到了大量投诉。

但很多人以及大量的博客都提出了更大的问题：社会广告和营销是否意味着隐私的终结？

信息在线公开程度越高（包括日记习惯、朋友、购物习惯等），这些数据被社会网络公司及其合作伙伴用于创造价值的程度就越大……缺乏隐私是他们业务模型的一个基本特征。

3.6 汲取的教训

在线社会网络经验教会了我们三个重要的教训：

- 社会网络和网络效应用于构建规模业务的重要性。
- 用户通过与更大群体共享最基本信息所创造的价值。
- 将这种任务应用于网络所能提供的惊人加速度。

虽然所有这些教训明显适用于本章所讨论的显式社会网络应用程序，但它们也适用于那些可能被认为不是显式社会网络的其他项目。

3.6.1 沿社会网络攀升

社会网络一直是销售和营销的关键部分。当我们尝试销售一件产品时，我们希望找到关键的影响者。社会网络在Web 2.0市场中提供的加速度在这方面具有两个主要效果：

- 社会网络（甚至是信息集群）能够将某个产品的积极消息传播给其他潜在用户，也可以推荐竞争者的产品，从而决定产品的成败。
- 在线社会网络能够帮助人们找到他们想要寻找的人，从而吸引越来越多的人加入现有网络。

LinkedIn提供了一个清晰的路径，让其客户邀请其他客户加入系统。邀请朋友加入的那些成员将得到明确且直接的获益，而且对于被邀请者来说，加入网络不需要任何花费（除了花点时间以外）。这使得人们很容易对LinkedIn产生好的印象，从而极大地加速其成长。Facebook的病毒式营销也得益于类似的效应，它通过吸引更多人而放大了这种效应。图3-14显示了由于系统最初使用者的类型以及他们的社会影响力的不同，增长曲线的可能变化。

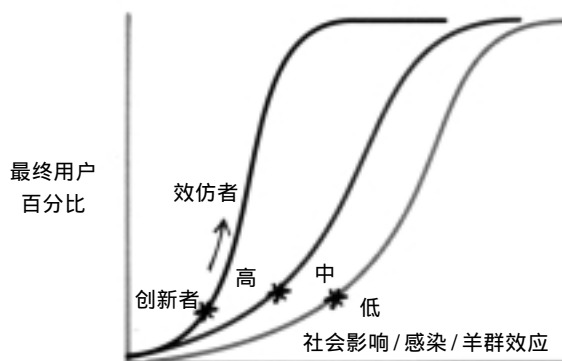


图3-14：社会影响力驱动增长

一些人认为上述观点意味着只要将关键影响者作为目标，就会收到最大的营销效果。作为一条总的原则，这是一个好的思想，但我们要一直记住，这些影响者已经习惯于被当作目标，而且关键影响者的群体也在不断发生变化。实现关键规模不仅要争取影响者，而且要让每个人都很容易感到他们是受这个群体欢迎的。

类似地，LinkedIn和Facebook都随着它们在网络中的攀升而实现了越来越快的增长。“我的朋友们是否正在使用它？”对于潜在客户来说，这是一个关键问题，而且随着加入的朋友的增多，他们也会很容易加入进来。

3.6.2 社会网络中的价值生成

社会网络的价值在于其成员。社会网络软件和站点是用于连接和寻找成员的工具，但是从某种严格的意义上来讲，业务的健康不在于软件，而在于客户（参见图3-15）。

社会网络不一定像Flickr或Wikipedia一样需要用户花费大量时间创建与其他人共享的内容。基本社会网络软件聚焦于捕获用户已有的资源（即相熟的人），并创建一个能够共享和扩展的论坛。目录仍然是强大的工具，通过增强这些目录来支持用户之间新的联系类型，这样可以在同样相对较小量信息的基础上吸引更多人加入。

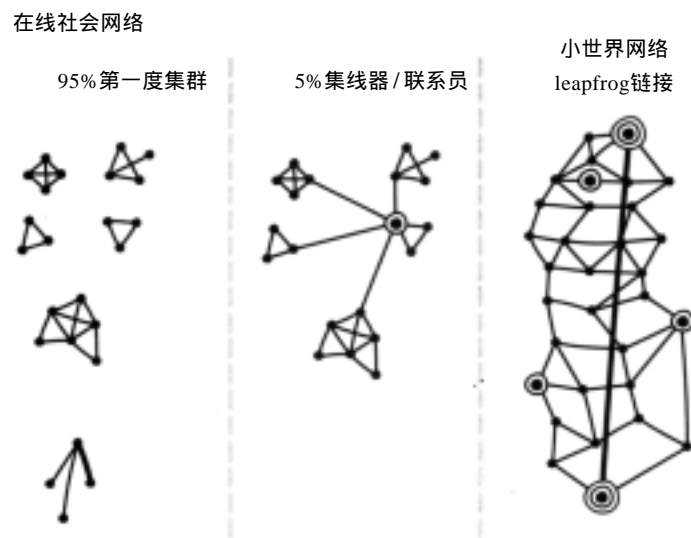


图3-15：社会网络中的新兴的、有用的模式

一些社会网络为用户提供了相当大的添加信息的自由。LinkedIn允许用户添加基本信息；Facebook允许用户在一个结构化良好的环境中添加更多信息；MySpace允许用户通过各种各样的操作来展示自己。用户喜欢添加到公开社会网络应用程序中的信息类型可能与他们发布到Flickr或Wikipedia上信息类型不同，但这些信息仍然能够吸引新客户，通常这些是更有动力的客户。

3.6.3 加速度

社会网络是Web 2.0的特征。用户愿意拿出自己一定量的信息与他人共享，并且这样的共享创造了新的机会。有种情况是：喜欢某个站点的用户可能会邀请他们的朋友加入，

从而建立了一个潜在的营销者和宣传员的队伍。还有种情况是：任何正在寻找特定人群的用户可能愿意付费来访问这些仅仅是出现在网络上的人，而这就使得持续增长成为可能。

正如第2章曾提到的（参见图2-5中良性和恶性循环），加速度也有可能是反向的。保持大量用户需要获得他们的信任，并提供他们所期望的服务。如果用户有离开的理由，那么原来促进增长的网络可能会丢失市场份额，并树立竞争者。

社会网络为正网络效应的出现提供了最佳场所，而且也为那些不一定是“社会网络”的项目提供了可以利用的机会。任何时候当站点有了注册用户时（甚至是不可识别的用户），就有机会为他们提供一个可供自由支配并与他人共享的空间。与那些仅允许客户与公司交互的站点相比，更能吸引用户的方法是为那些使用相同产品的用户建立一个社区，并允许他们互相交互。当然，这样站点的可控制性会更低。

3.7 要问的问题

你的企业可能不是Facebook、LinkedIn，甚至与它们没有太大相似之处。然而，社会网络越来越成为所有类型的Web站点的共同方面，它们为参与者提供了连接、共享和邀请其他人做相同事情的机会。在这样的背景下，请参照以下问题来考虑你自己的项目。

3.7.1 战略问题

- 考虑你自己的业务、专业和社会网络。你经常与谁联系？联系的频率有多高？你的联系、你所认识的人和你的“社会资本”是什么情况？（这些因素决定了在各种情况下你的社会网络的有效性和价值，情况多种多样，从你的顾问和职业计划到你为“前任老板的朋友的朋友”做的夏季实习）。你的在线角色是什么？
- 考虑你的企业即将推出一个产品或服务。在借鉴Facebook和LinkedIn的在线社会网络的关键元素基础上，在你的计划中，你会把更大注意力放在什么地方？你将采取什么措施来发现当前在你的社区中1%~3%的主动上传者，并将他们作为客户宣传员来支持他们？你如何实现能够产生病毒式营销和分发的平台和服务？
- 在MoveOn抗议活动期间，如果你是Facebook上的一个关键广告客户，你将会做何反应？你个人和你的公司在隐私方面有什么原则？
- 你能够想到哪些直接和实际的方式，来提高你的企业、组织和生态系统中的人员在

以下两个方面的认识？一个方面是对社会网络的力量认识，另一方面是对触发社会影响和采用度的社区的认识。

- 作为项目团队成员，你是否准备好了与团队成员一起进行系统映射并分析那些对你的企业至关重要的客户及合作伙伴的社会网络？

3.7.2 战术问题

- 你的用户之间可能有着什么样的关系？（或者说，他们目前是如何关联的？）
- 如果你目前有一个供用户沟通的空间，那么如果用简介信息和联系人信息来丰富这个空间，你是否会从中受益？
- 你是否为用户提供了沟通机制？
- 你是否为用户提供了用于邀请其他人加入站点的工具？
- 你的用户实际上愿意拿出多少有关他们自己的信息来与其他人共享？
- 在你的企业环境中，公开与隐私之间的哪种平衡是否适当？你用什么机制来保持这种平衡？
- 在这种环境中，用户信息可能为你创造什么价值？是广告价值吗？是用户满意度价值吗？是否会建立一个新的业务来吸引人们联系你的用户？
- 你是否知道用户当前的联系有多紧密？他们是紧密连接的还是松散连接的，亦或是尚未形成联系的纯粹的个人？
- 你是否在你的用户群中发现了那些关键的个人？（他们已经取得其他人的信任，并且能够使你的站点发生一些变化）
- 你的站点是从一个完全成熟的社会网络组件（具有联系人列表、分离度以及更多）中获益吗？还是只是通过简单地为用户添加简介信息页面来提供更直接的利益？
- 你的用户群的目前性质对潜在的扩张有何影响？你是否有一些应该研究的特定主题或应该执行的项目，以便最大化基于当前用户认识的那些人而建立的网络效应？
- 在你的站点上，不同类型的用户比例是多少？贡献者有多少？读者有多少？在社区或网络的建立中，积极者有多少？你如何从一些人群中赚钱，又不丢失其他客户？