

全球病毒营销 案例大全
社会化媒体和科技类 必读书

VIRAL LOOP

病毒循环

从Netscape、eBay、PayPal到 YouTube、Facebook、
Twitter，病毒营销如何造就伟大的企业

[美] 亚当·潘恩伯格 (Adam L. Penenberg) 著
刘素洁 译

《长尾理论》 作者克里斯·安德森
《部落》 作者赛斯·高汀

鼎力推荐

浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

VIRAL LOOP

FROM FACEBOOK TO TWITTER, HOW
TODAY'S SMARTEST BUSINESSES
GROW THEMSELVES

病毒循环

[美] 亚当·潘恩伯格 (Adam L. Penenberg) 著

刘素洁 译

图书在版编目 (CIP) 数据

病毒循环 / (美) 潘恩伯格著; 刘素洁译. —杭州: 浙江人民出版社,
2013.5

ISBN 978-7-213-05411-2

I. ①病… II. ①潘… ②刘… III. ①市场营销学 VI. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 046723 号

上架指导: 企业经营 / 营销

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师

北京市证信律师事务所 李云翔律师

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字: 11-2013-36 号

病毒循环

作 者: [美] 亚当·潘恩伯格 著

译 者: 刘素洁 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 李 雯

责任校对: 戴文英

印 刷: 蕺城市京瑞印刷有限公司

开 本: 720 mm × 965 mm 1/16

印 张: 20

字 数: 20 万

插 页: 2

版 次: 2013 年 5 月第 1 版

印 次: 2013 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-05411-2

定 价: 56.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

前言

疯狂的病毒循环

两瓶喜力啤酒下肚，一个悠闲的周二下午便拉开了序幕。詹姆斯·洪（James Hong），这个刚从加利福尼亚山景城（Mountain View）网络泡沫里逃出的 27 岁小伙，此时正聆听着就读于加州大学伯克利分校研究生院电子工程专业的室友吉姆·杨（Jim Young），滔滔不绝地谈论一位上周末在聚会上碰见的姑娘。同样 27 岁的杨坚定地认为这个姑娘算得上“十分完美”，但洪却表示怀疑。他知道自己室友对“哥特风”情有独钟，但他本人的审美却更接近清新、阳光的风格。他们一致认为，这个世界需要一个可以准确评判人们长相的标准。

这两位负债累累的企业家可不会像那些普通青年一样，对根本不会看自己第二眼的美女们满嘴胡诌。这次交流，是两人对互联网服务进行广泛讨论之后产生的自然而然的成果。讨论的内容，也是洪长久以来所思考的问题。早在 2000 年 10 月时，互联网服务的重点还是企业对企业的应用程序，但洪却已经开始考虑给普通消费者们写点东西——一个对普通人也有吸引力的产品。一年前，他和杨曾抱着玩玩看的态度打算创建一个交友网站，通过使网友们共同筛选信息——让用户们浏览一系列照片，再就照片中人物的吸引力给出评价，把

用户们吸引过来。据他们推测，这项服务势必会提高约会效率，不过，这一想法最终并未能发展成一门实际的生意。如今，他和室友正在绞尽脑汁为创办自己的公司想点子。

杨一番“十分完美”的评价让洪陷入了沉思。要是能让大家投票决定一个人的长相如何，结果会怎样？绝大多数人都自认为长相中上，可从统计学的角度上看，并非如此。身材矫健、性格外向、剪着一头俏皮的头发、机灵聪颖的洪自认为能打7分，而他那个身材纤细，留着一头时髦且浮夸发型的室友呢？应该也差不多，可是谁说了算呢？

我们以市场的承受能力作为衡量房屋和旧车价格的标准，谁愿意出多少钱，这些东西便值多少钱。同样，我们也可以以大多数人的审美为标准衡量一个人的美丑。要这么做，他们只需要几张照片和一个从1到10、可供访客们点击的格子就行。然后，他们再处理处理数据，吐出结果，就大功告成。

洪不知道多少人会在客厅里放置白板，他和杨不仅放了，还在极短的时间里起草了发展计划。被毕业答辩折磨得快要筋疲力尽的洪觉得这个项目或许是个有趣的消遣，他建议两人做一个简单的网页就好，没必要做一个庞大而复杂的网络。

洪开始在网上找可用的照片——他想要普通人的照片，而非《体育画报》上的泳装模特照片。与此同时，杨正忙活着搭建数字基础设施，将它们与Linux代码衔接起来。几天之后，回家看望父母的洪正在调试网站，老爸却在此时走进了屋里。洪的爸爸是一位出生于台湾的工程师，不仅胸口常年别着笔夹子，还曾在洪13岁生日时送给他一把游标卡尺作为生日礼物。要是他知道

自己失业在家的儿子现在正在忙活什么，肯定会摇着头嘀咕他这么多年的书都白念了。洪告诉爸爸，这都是杨的主意。

越过儿子的肩头，老爸瞥见了屏幕上的照片。“哈，她挺性感，给个8分。”他说道。洪几乎不敢相信自己的耳朵。他几乎认为，自己的老爸一生中只与性打过三次交道——他自己、哥哥和妹妹被怀上的时候。没等提醒，老爸又点开了一张照片。“不太性感。”他嘟囔道。接下来，哒，哒，哒……，他认真看完了缓存里的所有图片——足足40多张。

洪的老爸上瘾了。洪和搭档在网站上做了特殊设计，用户必须等到投完票、下张图片加载完之后才能看到投票结果。他们故意把显示了累积分数的原片缩小，放在屏幕左侧，把需要评分的下一张照片摆放在屏幕正中的显要位置，目的就是为了让浏览者养成将目光从中间移向左侧的习惯。由于屏幕上总会有一张待评分照片，用户便会忍不住地想再投一张。这就好比乐事薯片的那条老广告：“停不了的乐事。”这样的界面要求用户必须专注，也正因此变得让人欲罢不能。一个网站如果抓住了访客的兴趣，它便有机会变得炙手可热，被口口相传的赞誉传播得更远。

找了个老爸听不见的机会，洪给室友打了个电话。“伙计，咱们这就把这玩意儿发布了把！”

两场病毒风暴

2000年10月9日，周一，Am I Hot or Not上线了。除了两个创建者，没有任何人知道它的存在。洪向42名朋友发邮件通知了这一消息（洪解释说部

分原因是 42 这个数字是经典科幻小说《银河系漫游指南》(*The Hitchhiker's Guide to the Galaxy*) 中有关“生命、宇宙和万物”的答案。“这是我和吉姆做的网站，来看看吧。”他写道，并在邮件末尾插入了通向两人照片的链接。不久之后，访客纷纷冲进网站，用户也迅速从洪的 42 名朋友扩散开来。无须传染学家诊断，病毒式传播已经在孕育当中了。为了测试网站的传播速度，洪踩上滑板，溜到了街对面的写字楼区，找到了软件呼叫中心和服务供应商 Tellme 公司。洪看见停车场上有一名职员，便滑了过去。

“嘿，有一个可以给人性感程度打分的网站，你玩过没？”洪问道。

他没有。洪把网站告诉给他，然后立刻滑回家中。不到 10 分钟后，Tellme 的 IP 地址就出现在了网站的记录中。洪眼看着这名访客浏览完所有照片，不久之后，更多 Tellme 的 IP 地址又冒了出来。显然，这名访客已经将网站地址分享给了自己的同事，而他们又把它介绍给了别人。随着点击量的迅速增加和在全国范围内所受到的狂热追捧，一场毛毛细雨便这样进化成了火力全开的风暴。巨大的流量撑爆了他们借来的服务器，网站的速度也慢得如龟爬。每张页面都需要一分多钟才能加载完成。

网站被洪建在哥哥位于数据中心的电脑上。他们所消耗的带宽越多，需要支付的费用也就越高。洪知道，这样的局面很难维持下去。第一天结束后，已经有 3.7 万名游客分别从各种渠道来到了他们的网站，上传照片的也已经有 200 多人。第二天，除了大批回头客之外，新访客的人数竟突破了 10 万大关。依照这个发展速度，洪估计 Am I Hot or Not 第一年用于购买带宽的花费就将达到 15 万美元。他们做得越成功，破产的可能性也就越大。自称为流行文化瘾君子、手持名校 MBA 学位的洪此时早已是破产人士，不仅身负 6 万美元的债务，还不交一分房租地寄住到室友父母的房子里。他不仅不知道网站如何才

能赚钱，而且说白了，他根本就不在乎这一点。他只知道，自己已经无意当中踏入了一个疯狂的病毒循环中，但在大坝坍塌、网站葬身于本身所引发的狂潮之前，他必须想出办法，让一切都能顺利运转下去。

在事情变好之前，一切情况都只能朝坏的方向发展。就在这时，Salon.com 正计划着第二天撰文报道此事。一位记者收到朋友的邮件，得知了网站地址。在读到朋友“我觉得这玩意儿挺流行的”的评论后，便找到了洪。洪请求她把稿件往后推几天，给他把网站带宽危机处理好的时间，对方却拒绝了，“新闻没有这么快的影响力”，她说。在文章里，她称洪和杨智慧的结晶“不过是一个虚拟的人肉市场”，“糟糕得难以置信……但又格外让人上瘾”，是“变态的时尚警察”，是一个“在3秒钟之内就把‘美来自内在’这一充满理想主义的格言抛出了窗外”的网站。她上传了一张自己5岁时的照片，却毫无说服力地声称自己对投票结果不感兴趣。这篇既带有抹黑色彩又充斥着自我厌恶的文章点燃了读者们的兴趣，也给 Am I Hot or Not 的服务器带来了更加巨大的冲击。这样一来，洪和杨所要应对的，便是两场病毒风暴了。

规模过大，速度过快

解决好缩放问题才是生存之道。眼下，处理好被大量照片消耗掉的带宽是当务之急。午夜时分，在和室友开车经过一家 In-N-Out 汉堡店的汽车点餐通道时，洪想到一个好主意。“我们不需要自己来存放这些照片，”他说道，“我们让雅虎来做这件事。”通过分析服务器上的记录，洪认为每天25张照片的更新量就足以吸引到新的访客——人们最终总会厌倦而离开的。这样，他们便能有效地控制好每天新增照片的数目。当用户要上传照片时，他们便将用

户导致雅虎的 GeoCities，让他们先把照片贴在那里，再将 URLs（网址）提交给 Am I Hot or Not。凌晨 3 点时，洪和杨终于把网站上的所有照片转移到了雅虎上。

随后，两人又将目光投向了下一个挑战：把网站从拥堵不堪的服务器和数据中心迁移出来。凌晨 4 点，他们开车来到杨的办公室。断开服务器之后，两人把网站重装在了一台廉价的赛扬 400 兆赫处理器上，这台机器是洪在 eTrade 开账户时的赠品。为了保证机器不被关掉，他拆掉了一个图钉盒的盖子，把它罩在了电脑的电源开关上。之后，两人将电脑藏到杨桌下的一个角落里，又上面堆满了书本。乍看之下，眼前不过是一堆背后拖着网线的杂物而已。

此时已是凌晨 5 点，Am I Hot or Not 已经下线了两个小时。网站会不会被愤怒的用户抛弃？他们也没底。然而，开关一开，他们便立即有了答案。“砰、砰、砰”，一个又一个 IP 地址闯入了他们的记录。3 个小时之后，杨的导师，学校的工程系主任找到了他，通知两人学校信息技术部已经火冒三丈了。原来，他们仅有的一台计算机竟降低了整个内部网的速度。听完两人的苦衷后，哭笑不得的教授答应给他们打个掩护，但要求他们必须在 24 小时内给网站另觅寄身之处。

求也好，借也好，偷也好，这时只能不计一切代价了。洪给网站找到了新东家——一家名叫 Rackspace 的虚拟主机服务公司。他和杨两人虽然身无分文，却也算得上眼下媒体的新宠。不仅《卫报》和《纽约时报》，全美各地的新闻媒体都觉得 Am I Hot or Not 有着令人无法抗拒的魅力。洪知道网站的概念容易被抄袭，所以一直在努力培养着媒体的关注度。报道越多，网站的访问量也就越高，模仿者虽然最终肯定会出现，但到时再想分散这样庞大的流量也就更

困难了。未经通气，他便直接给 Rackspace 的商业发展部门的负责人打去了电话，提出一个交易：“我知道你们想上市，也想把名声打出去。你们的价值定位就是通过外包的方式，帮助企业解决扩张上的难题。如果我们能在你们的帮助下渡过难关，一定会成为大家争相采访的对象。到那时，我们绝对会不遗余力地为你们做宣传。” Rackspace 的高层同意了。从那以后起的一个礼拜里，洪每天都会给他们打电话要更多的机器。等到第 8 天时，网站每天的页面浏览量已经达到了 180 万张，而在这 8 天里一共才睡了不过 8 个小时的洪和杨，此时已经在颤抖了。

追寻盈利

现在，洪和杨终于第一次真正意义上解决掉了网站的扩展问题。眼下要考虑的，就是该如何从中盈利了。依照现在网站所吸引来的访问量（上线 6 个礼拜之后，网站已经达到了每天 300 万张页面的访问量，存有超过 3 000 张照片），投放广告应该是最好的选择。当时，像谷歌 AdSense 这样的自动广告服务器尚未面世，所以他们只能自己招募广告商，建立关系网。但此时网站上不仅有部分用户上传的裸照，还有色情片商也在孜孜不倦地骗取用户邮件地址以投放垃圾邮件。洪很清楚，只要有这些令人反感的内容，广告商就不会看上自己。于是，他和杨想出了“有趣，干净，真实”的口号，并定下了一些基本规则：不可上传含名人、未成年人、模特或情色的内容；不可上传合照、广告、或任何包括邮件地址和电话号码在内的联系方式。

他们还建立起了一个社区监督体系：用户可以点击图片下方的链接举报任何违反规定的内容。经过一系列计算后，任何点击次数过多的图片都将被予

以删除。一切就绪后，准备联系广告商网络的洪给 DoubleClick 的创始人发去了邮件。结果，对方回信称，自己第一次访问网站时，看到的第一张照片就是一位裸体女性。得知此事，洪告诉杨：我们现在最需要的，就是一个更加严格的控制系统，所有上传的照片都必须经过专人批准后才能贴出来。一开始他提议让自己的父母来做审查人，反正两人退休后有大把时间。几天之后，他问两人进展如何。

“噢，好玩得不得了，”老爸回答道，“你妈看到一张照片，上面有一个男的，一个女的，还有另一个女的，三个人在……”

“哥们儿，”洪向自己的搭档诉苦，“千万别让我爸妈再干这个了。他们一天到晚看到的都是黄色照片啊。”

无奈之下，两人只能在自己的社区里寻找起管理员来。作为申请条件，所有申请人都必须写一篇短文。其中被选中者，则会被要求学习如何拒绝违反规定的照片、广告，以及所有包含有个人联系方式的内容。有了数千名用户的帮助，他们便能够有效地过滤掉所张贴的信息了。这一计划生效后不久，广告网络也就接踵而来了。虽然广告点击量并不理想——平均约为 0.2%，但庞大的页面浏览量依然保证了两人的盈利。两个月之内，他们实现了每天 700 万张的浏览量，并拥有了 13 万张照片。等到年底建站 3 个月时，他们已经杀入尼尔森“25 个最具广告价值的网站”名单，并实现了 10 万美元的广告盈利。

不过，两人离高枕无忧还有一段距离。电台主持霍华德·斯特恩（Howard Stern）在节目中错把网站的名字念成了 Am I Hot，而对方竟然是一家充斥着暴露图片的低俗网站。洪因此收到了政府寄出的勒令停止通知函。网站建立之前，尽职尽责的洪就已经搜索过所有相似的域名。虽然斯特恩的口误并非因他而起，但洪依然希望能够避免今后在网站域名上的纷争。他同意将网站改名为

Hot or Not，并计划在 3 个月内将访客导向新的域名。

为了重新宣传网站，洪充分利用起了媒体报道，网站浏览量也因此几乎未受到丝毫损失。与此同时，他还缩减了企业日常开支。他联系到 Ofoto，提议双方结盟。他向一位网站高层讲述了自己当初是如何把上传照片的用户一步步引向雅虎的，并表示自己现在也可以轻而易举地将他们带到 Ofoto 上来。承载这些照片的 Ofoto，则可以享受向用户提供收费服务的权利。这项协议的达成，意味着洪已经成功地把曾经作为开支的项目转变成了能盈利的项目。

财源滚滚

就在一切好像即将步入正轨时，受网络泡沫破灭的影响，互联网广告市场遭遇了寒冬，广告投放的利润也相应下跌。“我们可以在哪些项目上收费呢？”洪琢磨着。问题的答案就在眼前。过滤色情图像的社区监督系统推出后，他们收到用户来信，抱怨再也无法通过网站结识新人了。为了增强社区的凝聚力，洪和杨建立了 Meet Me —— 一个可以让用户们在线上互相结交的网站。作为对色情信息投放者的有效回应，Meet Me 要求用户积极参加社区活动，僵尸用户便不能只靠发广告等邮件而存在于社区之中了。

2001 年 4 月，他们开始向所有有意加入 Meet Me 的用户收取每月 6 美元的会员费。之所以是 6 美元，是因为这样便宜的价格足以引起用户的冲动消费。会费推出的第一个月共带来了 2.5 万美元的利润；截至年底，会费一共为他们带来了 6 万美元的收入。事业的成功大大激发了两人的工作热情；绝大多数夜晚，两人都无法好好睡上一觉。

他们将事业变成了一项竞赛：杨所建立的网站，能够承受住洪吸引来的用户增长速度吗？这样一来，洪的工作就像在制造瓶颈，杨的任务则变成了清除瓶颈。

第一个半年转瞬即逝。毫不夸张地说，只要醒着，他们便在争分夺秒地思考如何将网站建得更快、更好。他们的故事作为特色报道登上了《人物》《时代周刊》和《新闻周刊》，年底时又荣登了《娱乐周刊》的最佳网络榜单。此外，《纽约客》还对他们做了专访，洪也成为自己 MBA 班里第一个登上《华尔街日报》的学生。

果不其然，出现了一些如 Bangable^①、RateMyFace.com 等的山寨网站。此外，不少恶搞的模仿品也相继出现，甚至包括一家给猴子长相打分的网站。不过，它们中任何一家的流行程度都不足以与 Hot or Not 比肩。洪和杨的成功轨迹简单而巧妙，是任何竞争者都无法复制的。网站发展速度之快，规模之大，以及其呈指数增长的访客数量，已经将其推至不可代替的位置。没有人可以将他们从神坛上拉下来。

除了金钱和名声外，网站还给两人带来了额外的福利。至少，它大大地丰富了两人的交友生活。现在，洪总算买得起保时捷，租得起豪华公寓，结交到条件远好于自己的女孩了。此外，网站还极大地充实了他对美国流行知识的了解。有时，他甚至都觉得自己快算得上业余社会学家了。最初，他的照片得分还不过 3.8，在经历了一次灾难性的理发后，分数甚至曾降到过了 2.6，杨则总保持在 3.5 上下。然而，自从两人在主页上插入“和 Hot or Not 的管理者见面”的链接后，他们的得分便开始上升。看起来网站越成功，赚到的钱越多，名声

① 英语中的俚语，形容某人特别有性吸引力。——译者注

越大，人也就越性感了。

通过对访问记录的进一步发掘后，洪发现访客中有三分之二为男性，而且仅有2%的用户会上传照片。绝大多数用户的登录地点都在办公场所，平均停留时间则为每次45分钟左右。根据人群特征划分，绝大多数用户年龄在18~24岁之间，接下来是24~30岁，约15%的用户未满18岁。绝大多数男性都只给女性投票，女性用户也是如此。（洪对此感到很不解，但所有被他询问过的女性都表示没什么好奇怪的。）抱着小狗的男生比没抱的得分更高。身穿比基尼的姑娘几乎清一色都能拿9分。根据用户投票，长相最美的人多居住在气候温暖的州。从佛罗里达、加州和夏威夷来的姑娘长期蝉联网站十佳美人榜单，部分原因可能在于相比来自气候寒冷的州的竞争者，这些姑娘更习惯将皮肤裸露在外吧。

虽然莱科斯（Lycos）曾开价200万美元收购网站（被两人一口回绝），不少风投家也表示过兴趣，但洪和杨一开始并不认为自己的网站是一项可以持续发展的业务。Hot or Not在建立之初并未刻意设计得具有病毒性，但其强大的魅力却足以让人心甘情愿地为它背书。和所有的时尚风潮一样，洪曾以为网站最终会失去动力，这门轻而易举就让他们赚了个盆满钵满的生意也会失去控制。如果真这样，杨便能回到研究生院里继续他的论文《异构系统的设计和规格》，而洪也会继续进行其他投资，两人都能变得更加聪明，更加富有。但在网站成立的第一年里，他们就几乎赚取了60万美元的纯利润，之后的每一年，公司利润都成倍增长。2004年时，网站的年盈利能力达到了400万美元，两位创始人以分红的方式共享了这一成果。2006年7月，网站迎来了第13亿张投票，并成为了网络上第三大受欢迎的交友网站。

两年之后，洪和杨以2000万美元的价格转售了Hot or Not.

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, How
Today's Smartest Businesses
Grow Themselves

目 录

引言 病毒营销，成就伟大企业 001

第一部分 病毒营销的建立

01 特百惠与理家会模式 病毒营销的雏形 015

特百惠太太军团

推荐人模式

第一个合法的病毒营销行为

理家会，唯一的销售渠道

社交网络与“全面服务精神”

拓展病毒循环的利器

【病毒营销先锋】

特百惠 / 安利 病毒式策略：推荐人模式

02 马赛克传奇与网景繁荣 第一轮网络病毒营销 036

马赛克，互联网上第一件畅销品

网络效应

网景，马赛克杀手

绝无仅有的浏览器

点燃网络繁荣的星星之火

网景时代的终结

【病毒营销先锋】

网景 病毒式策略：有机式

SLIDE 病毒式策略：邀请人模式

03

Ning 的双重病毒

病毒营销模式的建立

058

病毒系数

新一轮病毒式风险投资的好机会

双重病毒式循环

形成理想的病毒循环

病毒式循环公司的共性

病毒传播的平原

病毒式传播的 3 大创新

病毒式传播的负面影响

【病毒营销先锋】

Ning/CrushLink 病毒式策略：邀请人模式、有机式

第二部分 病毒营销的传播

04

免费的 Hotmail

病毒广告营销

099

最有价值的应用软件

第一项网页邮件服务

来 Hotmail 领取免费邮件帐户吧

难以超越的优势

【病毒营销先锋】

Hotmail/Hot or Not 病毒式策略：有机式

05 《四眼怪物》，数码变革 病毒式真人秀 122

四眼怪物
战栗汪洋
互联网，一个环绕在地球表面的大脑
音乐，煤矿里的金丝雀
一场病毒式真人秀
传统媒体广告的衰落

【病毒营销先锋】

《四眼怪物》/iTunes 病毒式策略：有机式

06 曼妥思－健怡可乐喷泉风暴 病毒视频营销 148

广为流传的喷泉效应
循环玩笑，病毒式幽默
展示价值观，而非强行推销
不做没创意的事

【病毒营销先锋】

曼妥思－健怡可乐喷泉视频 病毒式策略：有机式
SKYPE 病毒式策略：邀请人模式、有机式

第三部分 病毒营销的网络扩展

07 eBay 崛起 跨越病毒式扩展 171

病毒式企业的扩展性难题
eBay 的致命缺陷

无法扩展，你就输了
从生死边缘到技术上的救世主
永不掉线原则

【病毒营销先锋】

eBay 病毒式策略：有机式

LinkedIn 病毒式策略：邀请人模式、有机式

08

PayPal，第一个堆叠式网络

构建病毒式协同

191

Confinity，只依附一家公司
艳惊四座的 PayPal
用人情寻求病毒式扩展
将 PayPal 支付网络堆叠在 eBay 上
PayPal 保卫战

【病毒营销先锋】

PayPal/X.com 病毒式策略：金钱诱惑、有机式

09

Flickr, MySpace 与 YouTube，易传播的易传播品， 易堆叠的易堆叠品

扩展病毒式平原

221

Flickr，第一个堆叠在博客圈上的病毒式网络
MySpace，第二个堆叠式生态系统
YouTube，比病毒式网络更强大的病毒式网络

【病毒营销先锋】

Flickr YouTube 病毒式策略：有机式

MySpace 病毒式策略：邀请人模式、有机式

10	Bebo, 破解增长难题	
	调整病毒系数	237
	让病毒系数越来越高	
	病毒模式的建立	
	临界数量, 病毒循环的完成	
	遭遇破窗理论	
	【病毒营销先锋】	
	Bebo Friendster 病毒式策略: 邀请人模式、有机式	

11	Facebook, 社交网络之王	
	建立病毒式集群	252
	社交网络的世界版图	
	Facebook, 全球社交网络的楷模	
	谁是谷歌的死敌?	
	大器未成的社交网络	
	形形色色的社交微件	
	Slide, Facebook 的头号对手	
	【病毒营销先锋】	
	Facebook RockYou 病毒式策略: 邀请人模式、有机式	

12	将社交转化为资本	
	迈向盈利之路	274
	商人与消费者的军备竞赛	
	通往个人信息的口令	
	信息套利, 而非敲诈	
	新的广告单元, 时间而非点击率	
	【病毒营销先锋】	
	Tagged 病毒式策略: 邀请人模式、推荐人模式	
	Lotame Craigslist 病毒式策略: 目标用户	

引言

病毒营销，成就伟大企业

詹姆斯·洪和吉姆·杨的故事告诉我们，只要设计出对的产品，白手起家的企业就有可能发展成市值数百万甚至数十亿的公司。无须花钱做广告、搞营销，无须组建销售团队，风投家们也会为了能给你扔钱而互相杀得头破血流。

这样的说法未免有点看上去很美，不免让人联想到深夜电视广告上那些忽悠人的快速致富诀窍，或者邮箱里新一波骗人钱财的垃圾邮件；但是，Web 2.0 时代不少标志性的公司——Hotmail、eBay、PayPal、MySpace、YouTube、Facebook，以及相对上线才不久的 Digg、LinkedIn、Twitter 和 Flickr，甚至数以千计引导着正在崛起的“社交媒体”的微件制造商们，却都是踏着这样的步伐走过来的。他们成功的诀窍，便是设计出了人们真正需要的产品。这种强烈的需求使得用户们心甘情愿地在自己的朋友、家人、同事和同伴圈内推广他们的产品。这便是 Web2.0 的美妙之处：你能以一种前所未有的方式培养企业，让它在极短的时间里创造出惊人的价值。

这些企业之所以能够成功，离不开身后“病毒循环”的支持。所谓“病毒循环”，是指将产品的病毒性与功能性相结合。简单说来，是指公司依靠用户

吸引用户来实现增长。只要用户使用了产品,他们便同时也传播了产品。毕竟,如果 Facebook 上一个朋友也没有,你会去注册吗?如果没有分享照片的功能,你会去用 Flickr 吗?如果 eBay 上一个买家也没有,你会去那儿发帖卖东西吗?如果没有人接受 PayPal 作为付款方式,你会用它吗?仅仅在 Hot or Not 上浏览照片、根据照片人物性感程度打分,而不分享这一经历,是不完整的——用户们深知这一点。

洪和杨智慧的结晶上线仅 90 分钟后,用户数量便开始每两个小时翻一番。一天之后,这一速度变成了一个小时一次,用户数量突破了 10 万。每十位用户中就有两到三位会主动把网站链接发给他人,网站便循此套路不断扩大。这样的现象之所以会出现,是因为当人数足够多时,人们的行为便有了很强的可预测性。我们倾向于主动将有趣或好玩的段子和产品,传播给自己社交圈内的成员,无论他们是邮件地址簿里的联系人、会上 Facebook 的好朋友、博客上的访客、Twitter 上的粉丝,还是论坛里的跟帖人。

那些依靠病毒循环的企业们所要利用的,便是这一特点。

正反馈循环

负反馈循环制造负面循环,它使得投资者抛售股票,引发股市下跌,导致更多负面消息产生,从而使更多人卖出股票,循环往复。病毒循环则与之相反。它是一种正反馈循环,是一个良性的循环。在被正确使用的情況下,其结果应该像魔法一样产生能够自我复制、海纳百川般的增长。换言之,病毒循环就好比银行账户里的复利一样:一个用户变成两个,然后变成四个、八个,直到一百万个,甚至更多。又好比你手上的一分钱在一个月內每天成倍增长:一周

之后，这一分钱就变成了 64 分；两周之后，就变成了 83.92 美元；等到第 30 天时，则变成了 540 万美元。继搜索引擎后，病毒循环或许算得上硅谷最卓有成效的企业成长催化剂了。

风险投资家们也纷纷被以病毒循环作为商业模式的企业所吸引。毫无疑问，彼得·泰尔对 Facebook 那 50 万美元的成功投资对此功不可没。如今，根据每个人对 Facebook 的估价不同，泰尔的投资已经升值到了 3 亿 ~ 7.5 亿美元之间（至少名义上如此）。红杉资本早期投资 YouTube 的鲁洛夫·博塔（Roelof Botha），也把赌注押在了病毒循环之上。社交网络 Ning 募集到了 1.04 亿美元的风险投资，而专门制造照片幻灯片工具的微件公司 Slide，则从富达投资（Fidelity Investments）拉来了 5 000 万美元，还被普信资产管理（T. Rowe Price）给出了 5 亿美元的估价。合广投资（Union Square Ventures）的执行董事弗雷德·威尔逊（Fred Wilson）曾开玩笑，戏称自己在考虑要不要把公司名字改为“病毒投资”（Viral Ventures），毕竟每年公司 2 000 万美元总投资的三分之二都进入了病毒循环的公司，其中就包括微博平台 Twitter。

“病毒”一词虽然是从流行病学中转用而来，以解释网络上用户之间传播信息的方式，但互联网的病毒性与自然中的病毒性却不尽相同。绝大多数人都是无意识地传播病毒——这是作为人类与生俱来的副产品。然而，在互联网上，用户们却在充满热情地散播想法、信息、意见、博客链接、照片、视频，以及互联网服务（用户从网上下载电脑病毒不属于此类；和在真实世界里一样，没有人想主动传播这些东西）。想起来真令人不可思议——如此深刻、强大，且具有盈利可能的事物竟然被我们忽视了如此之久。曾担任 MySpace、hi5 等其他社交网站广告执行官的企业家安德鲁·陈（Andrew Chen）对此有一个简单的解释：这个至关重要的洞见“价值不菲”，而那些为数不多的、理解了这一

概念的人“都在拿它开公司赚钱”。

在陈眼里，病毒循环是“当今世界上最高级的直接营销政策”。此外，它还从不犯错：病毒循环就是营销，但它已经跳出了营销的传统意义。“除非产品真的很好，不然很难拥有很强的病毒系数，”风投家威尔逊表示，“你可以在一个很烂的应用程序里设计一个病毒诱饵，但如果它真的很差，用户们就不会走上病毒循环的道路，企业也会面临倒闭。”如果你打造出的是人们真正喜欢的产品，用户们便会自发地帮助你的公司成长。用户在使用产品的同时，其实也是在推荐这个产品。

病毒式商业模式并不是一个全新的概念。以特百惠为例，理家会的每一个成员都是潜在的销售员，病毒元素早就镶嵌在了它的营销公式里。安利利用多层级的营销模式销售个人用品、珠宝和生活用品的策略也是如此。20 世纪 90 年代初，MCI 通讯公司的“家人和朋友”活动为消费者们传播产品提供了好契机。而那些连环信和传销，又何尝不是病毒循环雏形呢？

不过，最适合“病毒”生长的，还得数没有任何摩擦力的互联网。在这里，足够多的点击率就能将一条信息传播给数千万人。

病毒循环创造的政治奇迹

病毒式策略并不仅限于商业。它们也在慢慢渗入其他领域——比如政治。其中将病毒循环运用于政治宣传最成功的，莫过于巴拉克·奥巴马。“我从为社区服务的经验里学到了很多最基本的道理，其中一条就是真正的改变来自底层，”奥巴马在一次演讲中说道，“而互联网就是草根们相互联系的最好工具。”

由于组织所能接触到的人员总是有限的，我们不得不依靠组织内忠实的成员去扩大范围。在一切事物皆具有病毒性的前提下，推荐者的好坏决定了组织从初始成员向外链接的能力。而朋友、家人和同事所具备的可信度，则是一切做广告的营销者做梦也难以企及的，也因此成了网络竞选的动力。网络在艾奥瓦等需要组织支持者召开党团会议的州起到了巨大的作用，也因此给奥巴马带来了第一场巨大的胜利。可以说，正是由于这种竞选方式，奥巴马才避免了在初选中屈居第二的结局，打败了人气颇高的希拉里·克林顿。

将 24 岁的 Facebook 创始人克里斯·休斯招入麾下成了本次竞选的关键。通过将社交网络和移动互联网合并为一个专门为奥巴马总统竞选服务的中心平台，顶着“互联网组织大师”这样一个非正式头衔的休斯把草根竞选升级成了 Web 2.0 模式。发挥着关键作用的 My.BarackObama（简称 MyBo）是一个活跃的网络社区和社交网络，拥有 150 万名注册志愿者。用户们在这里创建主页，填写个人描述，添加朋友，撰写博客，加入已成立的 27 000 多个团体，募集捐款，组织聚会——一个类似 Facebook 的界面便能让你完成所有工作。此外，网站还有搜索功能，让志趣相投的人更快地找到对方；一个可以为你搭建个人募款主页提供工具的页面（设置个人目标，组织外联，宣布募捐结果）；一个博客；一个能够吸引更多用户前来浏览网站的论坛。

截至选举时，MyBo 的用户们组织了超过 20 万场竞选活动。这些活动不仅为奥巴马带来了大量的群众基础，随之而来的还有大笔金钱。在两年的时间里，竞选宣传从共计 400 万名捐款人手里收到了 7.5 亿美元的资金，其中 90% 的捐款都在 100 美元以下——约半数甚至不足 25 美元。这场竞选实现了捐款人上的民主。向富豪们募捐总给人以用金钱买权利的印象，而奥巴马则瞄准了小人物，把募捐的机会散布给了数以千万的美国人——也把竞选的赌注分发给

了每一位捐款人。在绝大多数情况下，这些成绩的取得都没有依靠专门的资金募集活动，而后者，在奥巴马的病毒印钞机出现之前，一直被看作是所有候选人恨之人骨却又不可或缺的存在。这些资金募集活动不仅占用了候选人大量时间，减少了他们本该投放在竞选上的精力，降低了他们被选中的可能，还给人以有钱有势者以金钱购买政治利益的感觉。

2008年2月，在竞选人本人没有参加一场资金募集活动的情况下，奥巴马的竞选团队在网上募集到了5500万美元。此外，由于法律允许大额捐助人在2008年初选和大选时最多可捐赠2300美元，小额捐款者便成了被反复游说的对象，而他们的关系也因此得到了进一步巩固。“由于绝大部分人的捐款数目都没有达到上限，所以奥巴马面对的不是一小撮需要感谢的人，而是一大群能给他更多资助的人。”政治博客博主安德鲁·苏利文（Andrew Sullivan）指出。从某种程度上来说，资助金额越小，竞选所需要的支持者也就越多。毕竟，他们还需要依靠这些支持者们去募集款项，挨家挨户敲门，散布竞选传单。

病毒式策略

以下是此次竞选所运用到的几大类病毒式策略：

1. 简短清晰的立场声明：不同于希拉里·克林顿所努力兜售的“经验”和约翰·麦凯恩“有记录和伤疤为我作证”的自吹，奥巴马把“改变”（Change）和“是的，我们能”（Yes, we can）定为了自己的两条核心理念，如战斗的号令一般，给了支持者们一个清晰的口号去呐喊。相比之下，克林顿和麦凯恩的信息则更模糊，更自上而下，仿佛在于巴巴地说：你们应该选我，因为我比较

有经验。”奥巴马的竞选极大地鼓励了其支持者，反过来，他们也把他的信息病毒性地传播了出去。

2. 乘数效应：在竞选过程中，黑眼豆豆的主唱 will.i.am 根据奥巴马的口号“是的，我们能”编写了一段混音，并邀请了斯嘉丽·约翰逊（Scarlett Johansson）和卡里姆·阿卜杜·贾巴尔（Kareem Abdul-Jabbar）等名人一同演唱。饶舌歌手将这段视频上传后不久，其病毒性就引发了大家的关注。竞选小组迅速在自己的网站上嵌入了这首歌的链接。

“在将近一年的竞选过程里，很多东西曾经深深地打动过我的内心。但是，我还是想将这段视频分享给你们，”米歇尔·奥巴马在给支持者的邮件中写道，“转发这段由支持者制作的视频，我们便能多一个途径开始和朋友们、家人们，以及任何即将投票的人讨论这次选举中对他们重要的问题。”最后，这段视频累计播放了近 2 000 万次。

另一段由一名自称“奥巴马女孩”的女粉丝所制作的音乐视频《我迷上了奥巴马》（*I Got a Crush...on Obama*），获得了超过 1 300 万次的下载量。此外，喜剧演员萨拉·西尔芙曼（Sarah Silverman）也制作了一则以调侃的角度，说服佛罗里达的老人家为奥巴马投票的视频。鼓励支持者创新，为竞选团队传播信息提供了极大的帮助。

3. 长尾理论：如果奥巴马在竞选几周前向支持者索要的是 1 亿美元，那他大抵不会成功。相反，他告诉人们捐多少都可以——哪怕就是几块钱也行，这样，他就能一次又一次地向他们伸手要钱。换句话说，小是一种全新的大。作为博客作者兼软件产品经理的戈帕尔·谢诺伊（Gopal Shenoy）将这一技巧延伸到了私营企业：“不要认为你只能和一个客户说话，只能参加一场贸易展

会，只能让一个客户开心，”他写道，“如果你的团队里的每一位成员每周都能和一位客户说话，让一个客户开心，帮助销售人员多拿下一笔生意呢？那你的进步该有多大？”

奥巴马竞选团队在所有战场上都运用到了病毒式策略。简单的口耳相传模式，已经发展到志愿者们即使对前来问时间的人也会夸上自己支持的候选人几句。竞选团队的电信部门可以向 300 万志愿者以短信的方式发送活动日程、演讲，以及视频链接。通过“告诉朋友”的病毒式传播功能，志愿者们只需轻轻一点就能把短信转发到另一个人的手机上。所有参加奥巴马竞选集会的支持者，都必须向组织方提供邮件地址和手机号码。短短数小时之后，他们就会收到竞选团队请求募捐、介绍朋友加入的信息，鼓励他们组成“亲密团体”，扩大这张关系网。此外，竞选团队还充分利用了 YouTube，他们在这里建立频道，上传奥巴马的演讲、活动和竞选广告，让用户们通过镶嵌在博客上的链接互相分享。只要使用“告诉朋友”的病毒式传播功能，这些内容就能转发到他人的手机上。

巴拉克·奥巴马的竞选团队并非在政治领域使用互联网力量的第一人。霍华德·迪恩（Howard Dean）在 2004 年就曾小试牛刀，但他却没能将自己募集资金的高超水平和热烈的群众基础转化成初选的选票和胜利。竞选团队的顾问乔伊·特里皮（Joe Trippi）把自己的团队比作“莱特兄弟”，而奥巴马则“跨过了波音、水星计划和双子星号宇宙飞船——他们是阿波罗 11 号，虽然这之间仅隔了 4 年”。

病毒式机制不仅可以被应用在政治和商业领域，也是非营利性组织的不二选择。Facebook 上最受欢迎的社交应用既不是游戏，也不是移动程序，而是

Causes——一个让用户推广自己最喜欢的慈善机构、动员朋友们向其捐赠的程序。而另一个名为 JustGive 的组织，则把人们和他们最关心的慈善组织、事业联系起来视为己任。他们的想法非常简单：如果 25 名捐助人在自己完成捐助之外，每人还能说服另外 25 个人捐款，那他们便有可能在捐助人和捐款数上实现指数性增长。

2009 年春天，微软旗下的数码机构睿域营销（Razorfish）为 All 牌清洁剂做了一则将病毒式广告和慈善相结合的电视-网络营销活动。他们在每集唐纳德·特朗普（Donald Trump）的《明星学徒》（*Celebrity Apprentice*）结束前安插了一则长约 30 秒钟、由节目中的参选手乔安·里弗斯（Joan Rivers）和梅丽莎·里弗斯（Melissa Rivers）主演的广告，邀请观众登录 All 的网站，浏览一系列视频。其中，乔安出演了模仿游戏竞赛节目的《猜污渍》（*Guess That Stain*），而女儿梅丽莎则主演了《洗衣房女神》（*Laundry Fairy*）。All 承诺，观众每转发一次视频，他们便会向乔安和梅丽莎最喜欢的慈善组织捐赠 50 美分。

以上这些活动，都取得了个人对个人的传统邮件所遥不可及的效果。如果选择前者，非政府组织将需要花费数十万美元用以支付高级纸张、个性化激光打印服务、邮费，购买内容全面的地址簿。而病毒式募捐活动所需费用不过其 1%，所依靠的也是代表慈善组织或慈善活动募款的志愿者们。

病毒循环、病毒式网络与双重病毒循环

病毒循环可分为三个大类：病毒循环、病毒式网络，以及双重病毒循环，其中最后一项为前两者的结合。相对来说，制造一个简单的病毒循环非常容易。1996 年，Hotmail 在每一条信息的文本里都嵌入了能让用户建立自己邮件

帐户的链接，于是在 30 个月内，Hotmail 的用户就从 0 人增加到了 3 000 万人。YouTube 建立病毒式机制的方式是允许访客在自己的博客或 MySpace 页面上插入导向视频的链接，看到这些视频的人越多，被嵌入的链接数量也就越多。很快，数以千万的用户们就被直接带到了 YouTube 上。此外，许多微件制造者也属于这一类型。他们中有的编写了 Facebook 和 MySpace 炫目的特效，有的成果则遍布在各个角落：由 Slide 和 RockYou 共同发布的幻灯片特效制造软件、线上涂鸦游戏 Scrabulous、星盘、万年历等。然而，能让产品的规模和威力以像滚雪球一样暴涨的，还得数如 eBay、Facebook、MySpace、Twitter 等病毒式网络。他们所共同打造的生态系统为其他行业的繁荣提供了条件。

“病毒式实践模型”是“增加听众数量最便宜的方法”，合广投资的威尔逊如是说。一个病毒式网络的规模越大，其发展速度也就越快。一旦其获得了超常的增长速度，想要准确地预测其增长速度也就成了可能：它将以均匀的速度稳步扩散，并最终拥有无可撼动的地位。到那时，即便什么都不做，其用户数量也会持续增长。

《病毒循环》一书回顾了这一颠覆传统的现象的出现过程，不仅讲述了包括特百惠、Hotmail，以及将互联网从极客的游乐场变成普遍现象的马赛克浏览器在内的一系列病毒式企业的故事，还探讨了 Ning——这个实现了双重病毒循环，用“集体策展”（由观众决定内容的好坏，以及是否应该转发出去）的概念颠覆了病毒营销的社交平台。本书将目光投向了宽带普及所需具备的经济实力，展示了企业在病毒系数过高的情况下如何不断提升自身能力、努力追赶呈指数增长的需求，普及了“堆叠”和“社交网络”两个概念。“堆叠”是指一个病毒性业务以另一个病毒性业务作为发展平台，而“社交网络”则重新定义了人与人之间相互联系的方式。最后，本书分析了新的广告单元路在何

方，毕竟，在充满了互联性和互通性的新互联网世界里，新型的广告才是所有盈利策略的核心。

过去十年，全世界最成功的企业之中一半以上都是病毒循环的受益者。这种盈利速度之快、规模之大、起点之低的创业方式，是人类历史上前所未有的商业奇迹。下面，请看他们是如何做到的。

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, How
Today's Smartest Businesses
Grow Themselves

第一部分

病毒营销的建立

01

特百惠与理家会模式

病毒营销的雏形

特百惠

产品：用于厨房和家庭处理、储藏及供应食物的一系列家用产品

病毒式策略：推荐人模式

盈利方式：直销

安利

产品：公司销售包括家庭护理产品、珠宝、电器以及营养补充剂等多种产品

病毒式策略：推荐人模式

盈利方式：直销、多层营销

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, How
Today's Smartest Businesses
Grow Themselves

在 Facebook 或 MySpace 诞生半个世纪以前，硅谷还是美国赫赫有名的产梅之乡。而以生产样式别致的塑料食品保鲜容器闻名的厂商特百惠，此刻正在利用广大女性社交网络建立庞大的病毒式销售循环。

自大萧条中期开始，厄尔·塞拉斯·塔珀（Earl Silas Tupper）就开始了各种千奇百怪的发明——它们有的难登大雅之堂，有的完全就是异想天开。这些产品包括：防漏冰激凌蛋筒、鱼动力船、染眉专用塑料防护眼罩、红蓝金白各色假指甲、塑料吊袜带、“绝对固定发夹”和一件穿上便能拥有平坦小腹的“腹肌束腰”等。

1936 年破产之前，塔珀还曾是一位林木除虫专家：除了发明名为“膝盖行动”的农机耙之外，他还自制了通过喷洒防腐油来消灭树木上舞毒蛾卵的气压装置“舞毒枪”。此外，他还设计了可以“从肛门入手”，无须手术便可切除阑尾的医疗器械和号称能让“经期延迟或怀孕的妇女”重返经期的治疗仪。他还会抽时间去制造面粉筛子、碟碗架垫盘、缝衣针、卫生棉盒子、便携式领带架、拥有自动盒盖的自立式牙膏—剃须膏分配器，以及集指甲锉、梳子为一体、外形酷似钢笔的“伪装梳子”。

塔珀发明的玩意儿虽然众多，却没有哪样卖得好。如果没有那些油腻、散发着恶臭、质地坚韧且有弹性的黑色聚乙烯“渣滓”，塔珀这个名字或许早就淹没在滚滚的历史洪流中了。

第二次世界大战期间,石油精炼产生了大量廉价的聚乙烯废料。相比之下,作为绝大多数塑料产品核心原料的树脂却稀少而昂贵。在英美军队中,聚乙烯主要被用作安装雷达时的绝缘材料。此时的塔珀已辗转至马萨诸塞州里奥敏斯特的一家塑料厂工作,主要为杜邦公司提供产品模型,也为油罐盖填充塑料密封。对聚乙烯有所了解后,塔珀决定利用其优质性能研发新产品。

1942年的一天,塔珀的研究终于有了重大突破。经过层层剥离,原本臭不可闻的石油废块终于生成了色泽柔和且透明的新物质。与此前任何一种塑料产品都不同,这种新物质坚韧、柔软、不碎裂、不串味(盛放醋或洋葱都没有问题)、耐热、耐寒,即便被扭曲挤压,也能恢复原状。

当时,合成塑料产品正让美国消费者头疼不已。塑料扣子会断裂,仿玳瑁材料的眼镜架稍微遇热就会变形,辛辛苦苦藏好的圣诞礼物突然就能从盒子里掉出来,梳子会掉齿,浴帘用久了就会黏成一团,而搅拌用的碗简直就像炼油厂一样臭不可闻,开裂、粉碎、掉皮更是常事。1944年的迪士尼动画片《米老鼠和唐老鸭》中的一集《塑料发明家》展现了当时人们对塑料产品的看法:大明星唐老鸭用塑料烤制了一架玩具飞机并带到室外试飞,刚开始一帆风顺,然而一场暴风雨过后,小飞机竟变成了一团黏腻的废品。

塔珀将这项发明命名为“多聚T:未来物质”(Poly-T: Mateira of the future)。到第二次世界大战结束时,塔珀的工厂已经迅速拥有了大批稳定的产品销售渠道,收到的订单包括美国保温瓶公司的700万只儿童积木杯、骆驼香烟公司30万个香烟盒以及加拿大汽水公司的5万只赠品碗。根据《时代周刊》的估计,公司年利润约为500万美元。纽约现代艺术博物馆曾收藏了两只特百惠公司的碗,作为“实用产品特别展”的展品。《美丽家居》杂志(*House Beautiful*)也称其为“39美分就能买到的艺术品”。

然而多聚 T 离理想的食物储存器仍差一步之遥：塔珀没法生产出能与容器超薄口相契合的盒盖。20 世纪 40 年代之前，大多数美国家庭还在使用储冰盒。随着电冰箱的出现，造冰业逐渐被淘汰。为了防止食物腐败，顾客们或是用锡纸把剩饭包起来，或是把浴帽罩在剩饭剩菜上，下次吃的时候口味必然会大打折扣。经过了一段时间的钻研后，塔珀终于效仿油漆罐盖的反面结构设计出了防漏密封盖。1947 年 6 月 2 日，塔珀申请了“带有气密盖的广口容器”这一专利产品，特百惠就此诞生。

1949 年年底，特百惠包括圆碗和水杯在内的十四件套产品“百万富翁的队伍”（Millionaire's line）在布鲁明代尔百货商店（Bloomingdales）、金贝儿斯百货商店（Gimbels）以及当时全球最高的百货公司——底特律 J·L·哈德森百货公司（J.L.Hudson）上架。可即便有报纸发布广告、杂志撰文介绍、高级商场展销等一系列全国性的宣传，这些以塔珀名字命名的瓶瓶罐罐销量却依然令人失望。

消费者们并不知道该如何使用“阳光三姐妹”（Wonderbowl）这三只淡蓝、淡粉、珠光白的保鲜碗。《揭秘特百惠》（*Tupperware Unsealed*）一书的作者鲍勃·基林（Bob Kealing）称，很多消费者无法熟练使用能“锁住新鲜”的密封盖。有人投诉盖子大小不合适，甚至因此退货。20 世纪 40 年代末，特百惠的产品还面临着被当作中餐快餐盒而遭市场淘汰的危险。而今天，90% 的美国家庭都拥有至少一件特百惠的产品，公司盈利也攀升至几十亿美元。

特百惠太太军团

来自密歇根州迪尔伯恩市（Dearborn）的单身母亲布朗尼·怀斯（Brownie

Wise) 出人意料地成了特百惠的救星。怀斯太太是斯坦利家庭用品公司 (Stanley Home Products) 的经销商, 直销涂蜡、拖把、家用清洁产品等。1948 年特百惠产品上市不久后的一天, 为怀斯太太工作的年轻推销员加里·麦克唐纳 (Gary McDonald) 在 J·L·哈德森百货逛街时碰巧看见了特百惠的产品。

在他看来, 推销特百惠塑料容器的最好方式莫过于家庭展示。除非有人能够演示扣上盒盖的方法, 并解释其储存食物、保鲜防腐的作用, 否则消费者很难就这样掏钱买单。展示者甚至可以把封好的碗抛向空中, 让顾客们知道即使这样沙拉酱也不会洒出来。他们可以一边展示, 一边念念有词: “拉它也好, 摔它也好, 跳上去都没问题!” 此外, 除了“防油、防污、防霉”的拉锁塑料保鲜袋外, 还没有什么产品能对它构成威胁。不过塑料保鲜袋在五金店里三个卖 1.98 美元, 而特百惠“阳光三姐妹”圆碗一套也不过 1.39 美元。

于是麦克唐纳便带回来一份样品给怀斯太太。怀斯太太一开始并不知道这种碗的材质。她从没见过怎么扭都不会坏的碗, 还花了很长时间才把盖子扣上, 可一不小心, 碗竟摔到了地上。让她惊奇的是, 碗不但没有摔坏, 反而从地上弹了起来——这将是多好的卖点呀。一连研究了好几日, 她终于理解了密封盖的神奇之处, 明白了密封时需要“像给婴儿拍饱嗝一样”轻轻地把罐子里的气体挤压出来。一番思考后, 怀斯太太终于开始销售特百惠的产品。

34 岁的怀斯太太决定兼职推销家庭用品的想法源自他人一次失败的上门推销。当她打开家门, 看见眼前的销售人员拙劣地推销产品时, “我能比他做得更好”的念头不禁油然而生。怀斯太太的儿子患有重病, 而她在邦迪克斯航空公司 (Bendix Aviation Corporation) 当秘书所挣的工资仅能勉强支付儿子的医药费。为此, 她不得不在每天晚上和周末做些兼职以维持生活。在加入斯坦利不到一年的时间里, 她迅速成为业绩最好的推销员之一, 接着便辞去了秘书

工作。怀斯太太成功的秘诀是什么？露天聚会。聚会上，她会不停地向出席者们兜售各种神奇的家庭用品，比如智能烟灰缸、核能牌清洁剂（具有像原子弹一样威力的清洁剂）以及大量特百惠产品。

第二次世界大战前后，现代化的步伐逐渐加快。在过去 50 年里，科学技术发展势头无比迅猛：电力、汽车、飞机、灯泡、电报、电话一一出现，有人甚至提出了登月的想法。

一系列的科技进步让美国人大尝甜头。一时间，太空殖民成了《闪电侠》(*Flash Gordon*) 等各类漫画书和广播节目的主题。1938 年，改编自 H·G·威尔斯科幻小说的广播节目《世界之战》(*War of the World*) 通过奥逊·威利斯 (Orson Welles) 的无线电台播出后，经过人们的口口相传，竟传成了火星人占领城镇的谣言，在民众间造成了不小的恐慌。1939 年世界博览会的主题被定为“明日世界”。博览会名为“未来人”的特别展览详细勾勒了 20 年之后的生活。

1930—1950 年这 20 年间，当年靠木头、胶水和大捆电线拼凑起来的飞机，已经由艾米莉亚·埃尔哈特 (Amelia Earhart) 坠海时的座驾洛克希德“织女座” (Lockhead Vega) 变成了光滑锃亮、钢筋结构的喷气式飞机；看电视也取代听广播，成为最受美国人喜爱的娱乐方式；在音乐方面，大乐团摇摆爵士乐也渐渐被电子摇滚乐所取代；医疗方面的进步使治愈骨髓灰质炎成为可能；心理学方面，斯金纳 (B.F. Skinner) 提出了人们会基于条件影响而创造出一个乌托邦社会的假设。塔珀的“多聚 T：未来物质”的到来极好地适应了这样一个社会背景。

1949 年，怀斯太太放弃了其他斯坦利产品的销售，成立了“多聚 T 理家

会”。每次聚会，她的经销商们大多都能获得近 100 美元的毛利，而怀斯太太则每周都能卖出价值约 1 500 美元的特百惠产品。10 年间，怀斯太太和她的特百惠太太军团们每年通过理家会推动了价值数千万的产品销售，成为当时最成功的病毒营销网络。

病毒营销 TIPS

理家会的运营方式主要为：新加入的经销商利用关系亲密的友邻和亲属所组成的人际网络安排聚会。派对女主人邀请社交圈内的女性朋友出席，成为一种口耳相传的传播体。

经销商们也鼓动身边的朋友举办聚会，利用不同主办者各自的社交网络，在不同交际圈内培养大批消费者。此外，经销商还会邀请贡献显著的聚会主办人一道加入特百惠的销售队伍。

在公共广播电视服务频道（PBS）上劳里·卡恩-莱维特（Laurie Kahn-Leavitt）制作的纪录片《特百惠》（*Tupperware*）中，居住在农村地区的拉芙·韦伯（Lavon Weber）回忆起当初同离家半里地的邻居一道在堪萨斯州的胡果顿地区（Hugoton）的创业经历时说：“我们每天在当地联系两三场聚会。后来我妈妈跟我说她也想办聚会，我小姑也是。有时候去教堂都会有人问：‘听说你在卖东西？’我就会说是啊，他们便主动要求给我办场聚会。”正所谓管中窥豹，这样的细节极好地体现了当年特百惠势如破竹的发展速度。

推荐人模式

作为一门生意，特百惠的成长具有多样性。在社交网络的作用下，不仅

顾客人数和理家会数量都出现了爆炸性增长，销售人员的数量也不断翻番。理家会数量的增长带来的不仅是顾客数量的递增，同时也吸引了更多销售人员加入，从而再次拉动了消费者数量的增加。购买特百惠产品的人越多，愿意销售特百惠产品的人就越多。这样一来，相比坐在公司总部数量固定的电话销售人员，特百惠更像是拥有了一支人数过万、随时待命的销售队伍。怀斯太太在书中写道，每一场聚会“都要确保三方面获利”，其中包括：出售产品和“联络聚会”的销售人员、“以殷切的服务和热情保证了聚会成功”的主办者和“享受社交聚会”的客人。

病毒营销 TIPS

病毒营销的秘诀在于
让你的客户成为你的
销售员

病毒式营销的策略完美地利用了那些赋闲在家、身强体健，而又热爱社交的家庭妇女们的业余时间。聚会上，经销商们完成了销售任务，主办者享受了当女主人的乐趣，客人们除了玩游戏、拿免费的手袋、分享有关邻里亲属的八卦外，还能出点小钱帮助朋友维持生意，买回一件当时口碑颇佳的产品。这真可谓是一种人人获利的三赢模式。

美国第一场理家会最早可追溯到 20 世纪 20 年代，其目的是为了推销“怀艾弗”牌（WearEver）铝制厨具。由于在某些地域偏僻、商店稀少的农村地区人口居住相对分散，理家会成为吸引女性顾客的绝佳方式。

据文化历史学家、《特百惠：20 世纪 50 年代美国塑料产品的希望》（*Tupperware: The Promise of Plastic in 1950s America*）一书作者埃里森·J·克拉克（Alison

病毒营销案例

How to Grow a
Tupperware Business
from Home

VIRAL LOOP

J. Clarke) 称，直销模式之所以能在大萧条时期蓬勃发展，主要得益于高失业率迫使失业人员转向从事“低资本、低技能、低学历”的临时工作。

20 世纪 30 年代，缅因地区一位斯坦利家庭用品推销员在服务过程中非常偶然地使用了一个销售技巧：那天他敲开了一位牧师家的门，由于家中正好在举办一场吸引教堂募捐者的招待会，牧师的妻子便请他过些日子再来。就在他转身离开之前，牧师妻子忽然提出如果推销员愿意将部分销售额捐给教堂，她便同意再次召集当天聚会的宾客，让推销员为他们做产品展示。这样一来，这位推销员便有了一位可信度高、说服力强的推荐人，并解决了最大的问题：客源。

此前，上门推销员普遍不受人尊重。人们觉得流动推销员会骚扰家庭妇女、兜售伪劣产品，然后一走了之，因此他们给人的印象是肮脏的、低劣的。在弗兰纳里·奥康纳（Flannery O'Connor）的短篇小说《善良的乡下人》（*Good Country People*）中，一位在南方兜售《圣经》的上门推销员在勾引了一名女性后，竟带着她的假肢逃之夭夭了。这一切使得人们怨声载道。

为了不再让形迹可疑的推销员前往毫无防范的家庭妇女家中推销，人们迫使政府首次在怀俄明州绿河市颁布《绿河法案》，禁止上门推销行为。当年的推销员就像今天邮箱中泛滥的垃圾邮件和晚餐时间推销产品和服务的电话销售一样惹人生厌。这些行为同样属于违法行为，违反了 2003 年制定的《反垃圾

邮件法》(CAN-SPAM)和联邦贸易委员会的“全美谢绝来电电话注册”计划(National Do-Not-Call Registry)。

如果消费者们能主动上门，这位斯坦利的推销员也就没什么好担心的了。由于并不是每位用户都有购买需求，挨家挨户上门推销既耗时，又费力。理家会就不同了，来参加的消费者都有一定的消费欲望，并形成了新的消费习惯。怀斯太太在训练手册中称，理家会上的“购买欲是有传染性的。事实证明，一个由 15 名女性构成的消费团体所购买物品的价值大于 15 名单个消费者消费数量的总和。”

很快，这位缅因州斯坦利推销员的业绩就出现了大幅增长，她成功的秘诀也迅速在公司里流传开来。于是全美上下所有的斯坦利推销员都开始和当地各种组织接触，希望取得举办产品展示会的机会。在席卷全美大多数组织之后，推销员们又开始以现金或物质奖励作为诱惑，鼓动家庭主妇们举办聚会。通过这种销售手段，斯坦利家用产品的年销量从 1940 年的 300 万美元一跃攀升至 1950 年的 5 000 万美元。

同时，特百惠只在全美各地的商场和商店出售。怀斯太太 1949 年一共订购了 152 149.13 美元的特百惠产品，其价值约合今日的 140 万美元。

庞氏骗局

无论是怀艾弗、斯坦利还是特百惠，都算不上是第一个使用病毒循环盈利的个体，但却是第一批使用这个模式从事合法经营的商家。长久以来，以“拆东墙补西墙”的方式实现“迅速致富”的非法传销正是利用口耳相传的扩张性，

实现了资金渠道的高速拓展。传销的组织者们通常以所谓的高额回报来吸引大批参与者加入，更有甚者声称能在短短十天之内让投资者们本金翻番。

19世纪时，诈骗犯们假借投资银狐养殖场、变水为油的设备、海水提取金矿技术等一系列千奇百怪的项目骗取投资者们的资金。花言巧语的骗子们套用“吸引眼球—兑现投资—卷包走人”的套路，先兑现第一批投资者的利润。这些幸运的早期投资者们便会奔走相告，吸引亲友们加入队伍、获取回报。这样一来，大批闻风而来的投资者便纷纷倾囊下注。最终，当诈骗者入不敷出时，整个传销金字塔便轰然倒塌。诈骗者则落得卷款而逃、遭人唾骂的下场。

世界上最大的传销诈骗犯莫过于查尔斯·庞齐（Charles Ponzi）。1919年12月，这位意大利移民在波士顿注册成立了一家名为“证券交易公司”（Security Exchange Company）的企业，宣称能通过购买国际回邮券套汇赚取400%的利润。所谓国际回邮券，是指在某国邮票无法在其他国家使用的情况下，不同国家的收信人用以偿付回信邮资的国际邮政通用券。由于汇率的原因，这种回邮券在意大利的售价比在美国要便宜许多，庞齐便宣称能够利用这一点赚取差价。他先给投资者们印发了在3个月内返还50%利润的证券，随后又将该期限缩短至45天。但实际上他根本就没有买过几张回邮券。

相反，身无分文的庞齐把这笔钱用到了兑现诈骗承诺上。一个半月之后，他兑现了首批证券。当早期的投资者拿到除本金之外50%的利润后，这一挣钱的好方法被迅速传开了。和所有骗子一样，庞齐知道贪欲是传播信息的有效动力。虽然人均投资只有100美元，但绝大多数人投入的钱远高于这个数字。为了抓住这个赚钱的良机，人们抵押了住房、取出了毕生积蓄。而那些刚兑换了证券的投资者们则立即将刚到手的利润投了进去。饥渴的投资者们挤满了庞

齐办公室外的街道，以至于他不得不雇用没有工作任务的警察来维持秩序。

兑现证券虽然花去了庞齐不少钱，却远不及他收到的源源不断的投资额。1920年2月，庞齐一共才募得5 000美元；一个月之后，他的存款上升到了30 000美元。为了加快传播速度，他还专门聘请了专职人员在全新英格兰地区推广介绍自己的产品。随着募集资金的增加，庞齐的生活也越发地奢华起来。他购买了一幢拥有20个房间并配备游泳池的别墅、一辆价值12 000美元且配有专职司机的汽车，并只穿手工缝制的丝质西装。5月1日，他共募得420 000美元，到7月时终于突破100万美元大关，这完全得益于一传十、十传百的病毒循环。

1920年8月，由于审计员核账时发现其银行存款尚不及应有资产700万美元的一半时，庞齐被警方以盗窃罪逮捕，庞氏骗局就此终结。当时，庞齐每日所募资金已攀至250 000美元，这意味着从骗局一开始到彻底土崩瓦解期间，他的盈利最高可达9 100万美元之巨，折合约为今日的10亿美元。

第一个合法的病毒营销行为

塔珀的公司最后不仅在产品推广手段上远胜庞齐，更将其发展成了一种合法的商业行为。1949年末，为了弄清楚为何总有订单源源不断地从斯坦利家庭用品经销商们的手中寄到特百惠总部来，塔珀决定派公司主管维克托·科拉莫尔（Victor Collamore）前往底特律与怀斯太太和向其引荐特百惠产品的推销员加里·麦克唐纳会面。“你们到底是用什么办法卖出了这么多特百惠产品的？”科拉莫尔问，“J·L·哈德森百货是世界上最大的百货商店，可你们竟然比它们卖的还多。”

怀斯太太的销售方式给科拉莫尔留下了深刻的印象。于是他决定聘请怀斯太太为特百惠产品销售经理，并将帮助其组建一支负责佛罗里达全境销售任务的销售团队。怀斯太太当初曾想在斯坦利公司谋得一个行政职位，却不料被创办人弗兰克·斯坦利·比弗利奇（Frank Stanley Beveridge）以公司“不会聘用任何女性”为由拒之门外。一想到这一点，怀斯太太便立马下定决心，接受了这份工作。

20 世纪 40 年代，女性的工作晋升空间非常有限。全美当时虽有 1/3 的劳动力为女性，但其中只有 5% 的人拥有高级职位。绝大多数女性从事的还是收入微薄、毫无职业发展可言的工作，如货架清点员、收银员、薪水少得可怜的秘书（像怀斯太太当初一样）、学校教员、工厂里日夜倒班的女工等，有些干脆就待在家中，哪儿也不去。

文化的转变和地域经济实力的调整为特百惠的发展提供了理想的环境。令人饱受折磨的大萧条为新经济的发展铺平了道路。迈入 20 世纪 50 年代后，美国出现了新的人口迁徙运动。19 世纪，西进运动的开拓者们曾来到广袤而荒凉的大陆安家落户；一个世纪后，婴儿潮中的一代人又将家从城市搬到了郊区；20 世纪 50 年代，美国 80% 的人口增长都出现在郊区。此外，郊区家庭平均收入高达 6 500 美元，约为全国家庭平均收入的两倍，他们的生活非常殷实。

家庭数目的增多伴随的是对搅拌器、烤箱、炉灶、吸尘器等家用电器需求的增长。1950 年，美国境内仅有 9% 的家庭拥有电视；到 1959 年时，这一数字变成了 86%（约 4 400 万个家庭）。1950 年洗衣机的销量为 170 万台；1869 年则增加到 260 万台。草地和户外家具的销量同期也增长了 3 倍，攀升至 14 500 万美元。

20 世纪 50 年代中期，美国白领人数首次超过蓝领。儿童人数也出现了大幅增加。1948 年至 1953 年间，美国境内出生的婴儿总数超过了全球此前 30 年间出生的人口总和。1946 年，本杰明·斯波克（Benjamin Spock）博士所著的《斯波克育儿经》（*Common Sense Book of Baby and Child Care*）首次出版，随后便长期盘踞畅销书榜首，指导了整整一代婴儿潮父母们的育儿行为。与此同时，在 1947 年后的 10 年中，婴儿尿布的销量从 3 200 万美元增长到 5 000 万美元（纸尿布直到 20 世纪 60 年代才上市）。玩具销量也从 1940 年的 8 400 万美元陡然升至 16 亿美元，涨了近 20 倍。

特百惠便是在这样一个消费迅速增长的背景下进入市场的。作为一个品牌，它将生活品质与节俭精神融入了家庭价值当中。“不要再用浴帽了！”怀斯太太劝导人们，“把残羹冷炙变成下一顿美味佳肴！”

然而就在搬迁至佛罗里达后不久，怀斯太太就碰到了新问题。与她一道从密歇根搬迁至此的理家会推销员们发现，原本承诺给他们的销售区域内早就已经布满了大量特百惠销售人员，谁也不愿就这样将自己的销售区域拱手相让。这种情况在其他各州也屡见不鲜：公司业已存在的销售团体排斥新成员的加入、老销售员背地里通过压低价格增加自己的销量、给介绍人提供高额佣金推销自己的产品、带领社区居民抵制新到来的推销员，甚至威胁要将他们赶出城去。与今天在互联网丛林中挣扎的报纸出版行业、相机胶卷制造公司以及音乐电影行业一样，特百惠虽然还只是一家年轻的公司，却已经要开始面对自己产业内部的更新换代所带来的严峻挑战了。

在这样的逆境下，怀斯太太在佛罗里达的销售推广受到了阻挠。经过了 6 个月的激烈讨论后，公司最终决定将她的销售范围缩小为从迈阿密到佐治亚州萨凡那市（Savannah）一带 1 000 公里的地区，并允许她尝试用任何方式开展

销售。虽然困难重重，怀斯太太在入职两个月后依然拿到了高达 14 000 美元的订单。

理家会，唯一的销售渠道

怀斯太太又一次遭遇了公司在快速成长期通常会碰到的难题：规模滞后。在佛罗里达六座经济发展迅速、气候宜人的城市工作的怀斯太太旗下的经销商们业绩奇佳，收到的订单数量甚至超出了特百惠工厂的生产能力。塔珀对产品质量要求极为严格。每车聚乙烯原料在运到工厂后，会先被放入测试罐中震荡，并与苏打饼干一道被加温到 180 度。几个小时过后，如果饼干沾染到任何一点塑料物质，则整车的聚乙烯原料都会被退回。不仅如此，产品生产线上的质量控制也分外严格。每道工艺、每条生产线都需要接受严格的样品检测，以保证所有产品都有良好的防漏功能、固定的规格和统一的颜色。这导致很多新鲜出炉的产品都无法达到塔珀制订的详细标准。工厂车间的地板上堆满了一桶桶需要返工、返检、返修的特百惠产品。

怀斯太太的好几个订单都被耽误了，顾客们陷入了遥遥无期的等待中。她给推销员们预定的货架没能到位，文具用品也没有收到。居住在佛罗里达罗德岱堡和霍利伍德地区的经销商们只能选择开车去迈阿密机场提取送错地点的货物，或者自己掏腰包补上转运所需费用。1950 年 12 月，经销商们由于无法满足顾客们的圣诞订单而丧失了节日的兴奋劲。怀斯太太见手下的 20 位经销商们由于产品延误原因损失了订单，只得自己掏钱垫付佣金作为补偿。心急如焚的她不停地给公司总部打电话，却迟迟无人应答，这使她几乎有了放弃的念头。在经历了又一次订单延误后，她做了一个至关重要的决定。

查尔斯·费施曼（Charles Fishman）是最后一批曾采访过怀斯太太的记者之一。根据他 1987 年在《奥兰多卫报》（*Orlando Sentinel*）上的描述，怀斯拨通了通往特百惠集团的长途电话，要求直接与塔珀先生通话。她也不知道是否真有其人——她觉得应该有。突然，嘈杂的电话里传来了塔珀的声音。

“我是布朗尼·怀斯！”她喊道，“我在迈阿密！”

“我知道你是谁。”塔珀回答。

她告诉他自己的订单又一次延误了。“你知道问题有多严重吗？”

塔珀深知布朗尼·怀斯在公司前线的巨大贡献。全国虽然有成千上万的直销员在销售特百惠的产品，但没有一个比得上她的业绩。通话结束后，他先给怀斯太太发了货，随即又给她回了电话，请她到马萨诸塞州的工厂会面。

“我很忙。”她推辞道。那就只能塔珀亲自过去见她了。

于是这两位固执己见的大人物便开始为谁该经受这趟旅途奔波之苦争吵起来。最后他们终于决定邀请其他业绩显著的自由推销员们一道在长岛举行峰会。会上，他们成功说服塔珀将理家会定为唯一的产品销售渠道。1951 年 5 月，塔珀将所有产品撤下商场货架。

社交网络与“全面服务精神”

这是一个大胆的决定，但在强大的社交网络和“全面服务精神”的帮助下，怀斯太太终于获得了成功。短短一年之内，特百惠销售员们便拿下了 220 万美元的批发订单，塔珀为此特地奖励了怀斯太太一辆崭新的凯迪拉克。1953 年，怀斯太太掌管的销售网络包括 3 000 余名经销商、经理、销售员，销售额

增长了115%。1955年，特百惠产品销量突破3 000万美元，怀斯太太手下的推销员网络也扩大至20 000人。

怀斯太太成了第一位荣登《商业周刊》封面的女性，而她的名言“良好的人脉造就成功的生意”也被印在了封面上。同时，理家会的知名度也逐渐扩大。电视剧《我爱露西》(*I Love Lucy*)的制片人甚至曾向特百惠提出让女主角露西举办理家会，然后依套路制造一系列笑料的创意。不过怀斯太太谢绝了他们的一番好意。“噢，千万不要！”她喊道，“这可不成，这对我们没什么好处。”她可不想看见男主角里奇·里卡多(Ricky Ricardo)最后落得满脑袋意大利面的下场。

7年来，怀斯太太一直是公司最活跃的人物，而不善言辞的塔珀却鲜有露面。他并不反感这一点——至少刚开始是这样的。他们的性格截然相反。怀斯太太喜欢和人打交道，是一位凡事亲力亲为的管理者。她甚至特地在床头摆放了一台打字机，用来记录晚上临睡前灵光一现的想法。怀斯太太还在佛罗里达州组织了激情四溢的“狂欢”销售会。

根据《商业周刊》的描述，会上“近600多名女性一边在4 000平方米的土地上疯狂掘土，寻找被埋在地下的奖品”，一边唱着“我心中那深深的特百惠情啊”。怀斯太太发放的奖品包括轿车、钻戒、貂皮围巾、电视等。虽然没有任何正规的商业教育背景，但她吸引、鼓励、启发推销人员，壮大销售力量的技巧却实在是令人叹为观止。

而对塔珀而言，与人打交道远不如待在实验室里做研究有趣。他第一次参加“狂欢”时只在大厅后面看了几眼便溜之大吉了。被怀斯太太逮着之后，他

坦言自己一想到站在这么多人面前就觉得恶心。和怀斯太太一样，塔珀也是一个标准苛刻的人。作为一个完美主义者，他竟然将工厂的地板全部涂成了白色，好让灰尘无处藏身。

当怀斯太太频繁出席各种社交场合、成为闪光灯的宠儿时，他却独自一人默默留在幕后，凭一己之力设计和监管所有产品的生产制造。他们同心协力一道创造出的价值远大于各自价值的总和。和许多富有传奇色彩的公司一样，正是他们截然不同的性格缔造了整个企业的成功。史蒂夫·沃兹尼克创立了苹果电脑，但将它推向市场的却是史蒂夫·乔布斯。保罗·艾伦为微软产品技术的创新立下了汗马功劳，但那个商业视野更为广阔的人却是比尔·盖茨。没有布朗尼·怀斯的帮助，塔珀只是一个异想天开的发明家而已。

1958年，在经历了8年的合作后，塔珀终于厌倦了被怀斯太太抢尽风头的日子。于是他粗暴地解雇了怀斯，给她一年的薪水作为买断费用，并抹去了公司文案里所有与她相关的信息。不久之后，他便以1600万美元的价格将公司卖给了雷氏制药公司（Rexall Drug Company）的贾斯汀·达特（Justin Dart），并与妻子离了婚，在中美洲买下了一个小岛，最后移居哥斯达黎加。为了避税，他甚至放弃了美国公民的身份。

拓展病毒循环的利器

特百惠在20世纪70年代依旧高歌猛进，年利润成倍增长，1976年甚至一度达到5亿美元之巨。一路下来势如破竹的势头终于使其立于不败之地——即便拥有性能不相上下的产品，竞争者们也无法撼动特百惠在市场上的绝对优

势地位。和所有依靠病毒营销发展的公司一样，特百惠最终迎来了市场饱和，销量开始逐步下滑。随着塔珀的专利期限过期，乐柏美（Rubbermaid）等竞争厂商开始进入市场，争夺份额。但销量下滑的原因主要在于社会经济形势的转变。由于女性开始步入职场，无法再抽出时间举办或出席理家会，特百惠数十年来赖以生存的庞大社交网络被打乱了。公司在一番挣扎中勉强挺进 20 世纪 90 年代，1992 年在美国境内共损失了 2 200 万美元。随后，雅芳前高级经理 E·V·里克·戈因斯（E.V. “Rick” Goings）出任公司首席执行官。

人如其名，戈因斯凭三寸不烂之舌甚至能让美国在线的客服代表心甘情愿地掏钱购买拨号联网服务。他在现实生活中实践病毒营销策略 40 余年，认为凡需要对消费者进行使用教育的产品便是最适合直接销售的产品。^①

病毒营销 TIPS

Special Advertising Section
Special Advertising Section
Special Advertising Section

如果卖的是牛仔裤，则不应选择直销，因为所有人都熟悉牛仔裤及其用处。但如果想推销新颖的产品，比如一种需要经过消费者品尝并认可的食物，则直接销售或许是一种合适的销售策略。直接销售中最重要的要素被戈因斯称作“FNR”，即朋友（friends）、邻居（neighbors）和亲属（relatives）等“能够不断向朋友、邻居、亲属宣传你产品的人”。这种策略往往因为能够给产品带来极佳的口碑而大获成功。“作为朋友，如果这件产品对你没有好处，我是绝不会向你推荐它的。”

1970 年还在佛吉尼亚大学做半读生的时候，戈因斯就已经开始采用病毒营销手段经营他的第一笔生意了。他卖的是烟雾探测器，但 40 年前人们根本不知道那是什么玩意（也不知道为什么要买这玩意）。对此，戈因斯采用了直

^① 直接销售是指个人对个人的销售行为或特百惠的理家会模式，而直接营销则仅指按商品目录零售。

销方式：他聘请在校大学生在各自的社区内开展防火安全教育活动，诱导人们购买烟雾和热量探测器。由于他给出的佣金奇高（每销售一个价格为 100 美元的烟雾警报，推销员可提成 60 美元），不久之后便在全国建立起了 300 多个分销点。在他的推销材料中，结尾处一部介绍防火安全的视频短片起到了至关重要的作用——片中谈到绝大多数火灾遇难者死亡时间都在晚上 10 点至次日早晨 6 点之间，死亡原因多为吸入烟尘过多。

“顾客不了解自己需求的时候，消费者教育的重要性就凸显出来了。”戈因斯说。当消费者决定购买产品后，销售代表便会一边记录订单，一边询问：“如果你们知道了治疗癌症的方法，你们会把它告诉谁？”随后，销售员便会邀请所有与会者写下 10 位愿意分享这段视频的友邻和亲属的信息。就这样，这则短片就如病毒一般迅速传播开来。每一位消费者都成为一位极为可信的推荐人——打心眼里关心你的人。

就这样，在联邦政府强制要求使用烟雾探测器和希尔斯百货在全国范围内推出“迅捷警报”牌（First Alarm）探测器之前，戈因斯连续 8 年收入突破 6 位数。之后，他以几百万美元的低价将公司出售，在报警器由 100 美元缩水至 5 美元之前离开了这一行业。他先供职于雅芳，最终进入特百惠。在了解到由于文化背景的转变，再在美国境内使用推荐人模式已经行不通后，他将目光转移到了国外市场。短短几年之内，特百惠的理家会社交网络模式便迅速在拉美和亚洲地区发展起来。与 30 多年前的美国一样，这些地区的妇女多被要求待在家中哺育儿女。截至 1996 年，公司 10 亿美元的年利润中 95% 都来自海外市场，成功摆脱了母公司的控制，成为一家独立的企业。

从此之后，特百惠便成长为一家年利润 22 亿美元，拥有化妆品、厨具、小型家电、玩具等产品的大型国际企业。再次尝试入驻塔吉特等百货公司失败

后，特百惠终于选择回归自身最经典的理家会模式。如今，特百惠的病毒循环还在延续。就在您阅读这句话的同时，世界上某个角落就有一场理家会在举行。这一切成就都未曾依赖互联网的作用，实际上，网络对总销售额的贡献不到 2%。

但对于想效仿特百惠模式开展营销的公司来说，具有无滞性的互联网注定将成为扩展病毒循环的利器。其扩展速度之快、面积之广恐怕也是怀斯太太所未曾预料到的。

02

马赛克传奇与网景繁荣

第一轮网络病毒营销

网景

产品：免费网页浏览器

病毒式策略：有机式

盈利方式：高品质付费服务

Slide

产品：第三方插件

病毒式策略：邀请人模式

盈利方式：广告

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, How
Today's Smartest Businesses
Grow Themselves

通过使用传输协议，英国学者蒂姆·伯纳斯-李（Tim Berners-Lee）成功发明了万维网，使用户得以在文档中嵌入超文本链接，将世界各地的信息连接起来。但在此后两年里，所谓的“信息高速公路”却差得和坑坑洼洼的乡村小道有得一比。

20 世纪 90 年代初，万维网的浏览量还不及整个互联网的 1%，线上网站的数量也屈指可数，实在是没什么看头。即便是最厉害的电脑高手想上网四处转转都是件麻烦事——这可正好合了伯纳斯-李的心意。按照他的构想，万维网就应该是高智商精英们以文字交流为主的学术乌托邦，要是普通人随随便便就能上来编个杂志、写个日记、再贴上爱猫的照片做装饰，那可就糟糕了。他担心万维网彻底沦为人人都能使用的大路货。如果有人实在需要给论文配上图表或插画，伯纳斯-李便会把它们都上传到文件传输协议（FTP）上去。

由于仅有极小一部分的电脑迷们才会使用应用程序，相比硬件的发展水平，软件的发展滞后了整整 10 年。用户们利用 Gopher 寻找文件，用 FTP 下载和传输信息，用远程登录和其他电脑取得联系。乐于尝鲜的用户们通过加入网络社区（比如洛杉矶的 Well 社区）、注册新闻组、往来聊天室等方式在网络上相互联系，聊的大多与色情和偶像有关。人们需要会用 Unix 操作系统并拥有名为 TCP/IP 的通信协议才能浏览网络。用户无法在万维网上搜索信息：如果记不住网址，就没法浏览网页。一旦出现这种情况，你就得在电脑里输入如天书一般的地址和指令。

专业人士和普通用户所用电脑类型的不同更进一步强化了两者之间的差异。电脑高手们大多使用校园网络内常见的 Unix 系统，而普通用户则通常使用 Macs 或 Windows 系统。所以尽管“万维网”名头响亮、概念宏大，但盛名之下却难副其实。

就读于伊利诺伊大学香槟分校计算机科学专业的 21 岁学生马克·安德森 (Marc Andreessen) 下决心要改变这种现状。安德森从小在威斯康星的农村长大，父亲是一位种子销售员，母亲则在一家名叫兰斯恩德 (Lands End) 的邮购公司做理货员。安德森在还没摸到电脑前就认准了自己将来一辈子都会和电脑打交道。10 岁的时候，他从当地图书馆借来了电脑书，自学了 Basic 语言 (一种编程语言)。11 岁的时候他编写了自己的第一个应用软件：一个能帮助他解答数学题的虚拟计算器。结果由于管理员夜里下班关掉了电源，安德森的杰作被毁于一旦。

不久之后，安德森的父母砸下 595 美元的重金为他买回一台 Commodore 64 电脑。他把电脑连到电视机上，把文件储存在卡带里。不久之后，他开始认识到硬件的性能是有限的，但软件的性能却是无穷无尽的。只要程序能够正常运行，没有什么功能是实现不了的。

进入大学之初，为了将来能拿到优渥的薪酬，安德森选择了电子工程专业，而后却由于课业负担较少转学到了计算机专业。在国家超级计算技术应用中心 (National Center for Supercomputing Applications) 做时薪 6.85 美元的零工期间，安德森除了编写 3-D 绘图程序外，还经常去网络聊天室里消磨时间，或者在网上闲逛。寻找网站的重重困难时常让他分外头疼。

伯纳斯-李于 1991 年 2 月发布的浏览器只能在 NeXT 机器上使

用，但这种机器为数甚少，而且只能像电传打字机一样每次显示一行文本。其他随后发布的浏览器也都不尽如人意。赫尔辛基科技大学学生于1992年4月发布的Erwise是第一款能够在非NeXT机器上运行的浏览器，但随着学生们的毕业和研究方向的转移，浏览器的研发陷入了停滞状态。更糟糕的是，它是用芬兰语编写的。源自加州大学伯克利分校的Viola浏览器嵌入了样式表和表格，还附带了便于用户追踪访问历史、标记喜爱网站的书签功能。但它复杂的安装过程却令人抓狂。斯坦福大学线性加速器中心研发的MidasWWW浏览器只能在装Unix和Vax系统的电脑上使用，而MacWWW则是第一台专门为苹果机研发的浏览器。

安德森决定自己编写一款浏览器。这款浏览器将集远程登录、Gopher和FTP功能为一体，界面美观且便于操作。由于伯纳斯-李的万维网设定了网络程序的标准，在互联网的进化中扮演了重要角色，安德森决定以万维网为基础搭建该款浏览器。

18世纪时，通过统一标准度量衡，欧洲各国的经济实现了从农业和家庭手工业向大型工业化的转变。美国在独立战争前，不同的币值同样阻挠了各殖民地之间经济的流通。18世纪90年代，埃里·惠特尼（Eli Whitney）通过发明可以互换的步枪零件攫取了巨大的财富，机械终于变得可以维修，并更为高效。伯纳斯-李所提出的标准虽然很有可能会对数码通信行业产生同样巨大影响，但其本身所能触及的范围却还不够深远。与17世纪欧洲的跨国贸易一样，浏览网络是一件劳力、费时且只有能熟练运用交换媒介（这里特指神秘的计算机系统）的人才能做的事情。

1866年跨大西洋电缆还没有建好之前，国际间最快捷的通信方法莫过于将信鸽偷偷带上漂洋过海的船只，等快要到岸之后再将其放飞。20世纪初，

被称作“跑腿小子”的股票交易员们来回奔跑于各经纪人办公室之间。他们大声喊出的报价被发成电报，印在第二天的报纸上。气动管里塞满了被气压挤得紧紧实实的小件紧急包裹，其中有邮件，有购股申请，甚至有附近客户寄来的现金。之后，电话、电视、广播等陆续登上了历史舞台。然而直到互联网发明之后，远程视听即时交流才终于成为现实。无论身在何处，人与人之间都能实现连接。这样的技术将对全世界产生多么重大的影响啊！安德森满脑子都是这样的想法。

他还需要帮助。一开始，NCSA 的全职程序员埃里克·拜纳（Eric Bina）以工作太忙为由拒绝了他的要求。但安德森没有放弃。他不断描述万维网神秘的一面，并将其称为一个将会彻底颠覆人们获取信息方式的平台。他一次又一次地怂恿这位同事。他深知，说服拜纳最奏效、百试不爽的方法莫过于告诉他这件事实现起来有多不可能。

这两个人可算得上是一对天造地设的搭档。相比安德森的野心勃勃和雄才大略，拜纳个子矮小、体型消瘦但结实，性格内向，是那种低头看见桌子就能联想到其材料分子式的科学狂人。而安德森是一个天生的冒险家，相比“忧心忡忡”的拜纳，他无疑拥有一颗“狂热的进取心”。乔治·吉尔德（George Gilder）是这样描述他们的：安德森“性格外露”、“用起宽带来毫不吝啬网络资源”；拜纳则像计算机中的“按位”，行事非常“专注”。

马赛克，互联网上第一件畅销品

在项目得到批准之后，两人于 1992 年末开始了编程工作。安德森想给浏

览器增加图片处理功能。但和伯纳斯-李一样，拜纳担心人们会滥用此项功能。同时，由于图片文件比文字文件要大得多，他担心这会造成网络拥堵。但安德森却反对这种看法，他认为是该有人出来给互联网增添点色彩了。他相信大多数用户一定会喜欢图片功能的。此外，这种功能还会吸引更多的人来上网。

拜纳认输了。在初步刻画浏览器性能的阶段，他们一致认为自己的产品必须具备良好的可靠性、易用性（让人想起了苹果操作系统的下拉键）和极强的包容性。与其他浏览器不同，即使用户输入的页面 HTML 代码有误，也依然能够访问想要的内容。它还应该允许用户创建个人网页，鼓励人们创建网络身份。

安德森可谓生而逢时，占尽了天时地利。由于政府意识到了为科学家们提供一个超强的计算设备的重要性，NCSA 于 20 世纪 80 年代中期启动了超级计算机项目。然而 1990 年，国家超级计算机中心却开始陆续关闭它们庞然大物般的克雷（Cray）计算机。超级计算机的运营费用几乎令人难以承受，而经济实惠的微处理器逐渐面世则更加凸显了这一矛盾。由于移走一台超级计算机需要花费 50 万美元，而科学家们又更倾向于用自己书桌上的 DEC Alpha 微处理器和硅图公司（Silicon Graphics，以下简称 SGI）的机器处理数据。这些超级计算机们便被弃置在那里，无人问津。以这样的创新速度，短短几年之内功能强大的电脑就能在人群中普及开来，极大地改变科技现状。电脑销量将大幅增加，而用户们也需要一款简单、直观的工具来浏览网络。

在接下来的 6 周里，安德森和拜纳把自己关在学校石油化学楼的地下室里，开始夜以继日地编程序。有一次甚至四天四夜都未曾合眼——安德森靠吃佩珀里奇农场牌（Pepperidge Farm）曲奇和牛奶填肚子，而拜纳则靠激浪柠

檬汽水和彩虹糖充饥。由于两人以兴趣爱好分工，因此并不觉得是在给谁打工。拜纳的主要工作是用 C 语言搭建用来实际展示内容的渲染引擎，而安德森则负责设计产品界面——打造浏览器的外形和操作功能以及网络终端。在安德森设计出了供用户点击的马赛克桌面图标后，他们将这款浏览器命名为“马赛克”。马赛克的 Unix 版本代码有 9 000 余行，比写给当时盛极一时的微软 Windows 3.1 操作系统的版本要少得多，那一版本的代码共计 300 万行左右。在请朋友们测试完漏洞后，安德森终于将这款浏览器推向了世界。

1993 年 1 月 23 日清晨，他在几个在线留言板上贴出了以下信息：

在无须任何人授权的情况下，我宣布基于 NCSA Motif 系统的
息系统和万维网浏览器——X 马赛克 alpha/beta 0.5 测试版特此发布。

祝好！

马克

早期用户反应热烈，由此带来了强大的口碑营销，X 马赛克（后来他们去掉了 X）成为互联网上的第一件畅销品。即使是被称为“万维网国王”的蒂姆·伯纳斯-李，都盛赞马赛克“无比美妙”、“激动人心”且“极具特色”，并承诺将这一产品介绍给身边的朋友们。安德森的邮箱里每天都充斥着这种或赞美或质疑的邮件。回复所有邮件实在是件耗时耗力的事情——发件人多是为了问些技术问题，建议增加更多高级功能，或者报告漏洞测试结果。也有公司来信，询问是否有意为浏览器购买许可或是否有意将其商业化。就在他觉得这波浪潮即将退去之时，又有新的消息传来了。发行 6 个月之后，依据安德森的估计，Unix 版的马赛克浏览器用户突破了 10 万大关。

在马赛克浏览器编写结束之前，安德森和拜纳找来了 5 位 NCSA 的同事共

同编写 Windows 版、Mac 版和运行万维网服务器软件的程序。这些最优秀的程序员之间建立起了一种良性竞争。他们不仅竭尽全力加快了编程的速度，更为产品增加了不少额外功能，例如当鼠标被移到热点链接上后会自动改变形状，以便用户更快发现这些链接。1994 年感恩节期间，马赛克 PC 版本发行的当天，NCSA 服务器一度超载并瘫痪。同年 12 月安德森从学校毕业时，使用马赛克 Unix 版、Windows 版和 Mac 版浏览万维网的用户数量已经超过了 100 万。

网络效应

安德森引发了新一轮的“网络效应”。这个名词最早是用来形容 20 世纪早期电话机的蔓延现象的。简而言之，拥有电话机数量的人越多，对已经使用电话服务的人而言，每增加一条电话线的价值就越大。随着网内用户的增加，潜在新连接的数量便会成倍增长。

在有两名用户的情况下，我们有图 2—1 所示的通信路径：

1.	用户 1	——→	用户 2
2.	用户 2	——→	用户 1

图 2—1 两名用户的通信路径

如果有 3 名用户，则有图 2—2 所示的可能路径：

1.	用户 1	——→	用户 2
2.	用户 2	——→	用户 1
3.	用户 2	——→	用户 3
4.	用户 3	——→	用户 2
5.	用户 1	——→	用户 3
6.	用户 3	——→	用户 1

图 2—2 3 名用户的通信路径

一个由 5 名用户构成的网络会带来 20 条潜在连线，而 20 名用户将会创造出 380 条可能连线。成百上千名用户将带来数以百万的连线。而数百万名用户……好了，你应该有个大概的了解了吧。

马赛克打造出了一条积极的反馈循环：知道马赛克的人越多，传播它的人也就越多。这样的效果还引发了另一轮病毒效应，直接导致上网人数和网站数量的增加。下载马赛克的用户越多，他们建造的网站数量也就越多。越来越多的用户也会因此来到网上，建立起更多的网页。在线用户的数量越多，上网的价值也就越大——无论是大虾还是菜鸟，大家都能从中受益。将苹果版本和 Windows 版本分开发放的行为帮助普通用户打破了原本难以逾越的学术高墙，进一步刺激了这种传播性的增加。

1992 年，网上约有 450 万名网民和 50 家网站。截至 1993 年底，已经约有 100 万用户下载了马赛克，网民总人数跃升到 600 万人，网站数量也达到 623 家。此后一年之内，网络人口的数量暴增至 1 300 万人，网站数量也飙升至 10 000 余家。由于大量用户开始建造自己的主页、上传照片、搭建聊天室，网络流量暴涨了 300%。如今，万维网之所以能在全球范围内拥有 1 150 亿用户、将近 2 亿家网站，主要归功于三个人的存在：互联网的原始架构人保罗·巴兰（Paul Baran）；万维网的发明者蒂姆·伯纳斯-李；以及实现网络漫游的马克·安德森。从本质上来说，巴兰提供了土地，伯纳斯-李建造了道路，而安德森则造出了汽车（见图 2—3 和图 2—4）。

数年之后，安德森已经能够明确自己的行动目标了。但 1993 年时，还没有人清楚地知道该怎样将这样一个免费的浏览器好好利用起来。要在伊利诺伊州的玉米地里建一家公司并让它茁壮成长起来的确是一件难事。此外，由于马

赛克是在 NCSA 的赞助下编写出来的，它并不是安德森的个人成果。超级计算机中心在鼓吹其所有权方面可谓不遗余力。

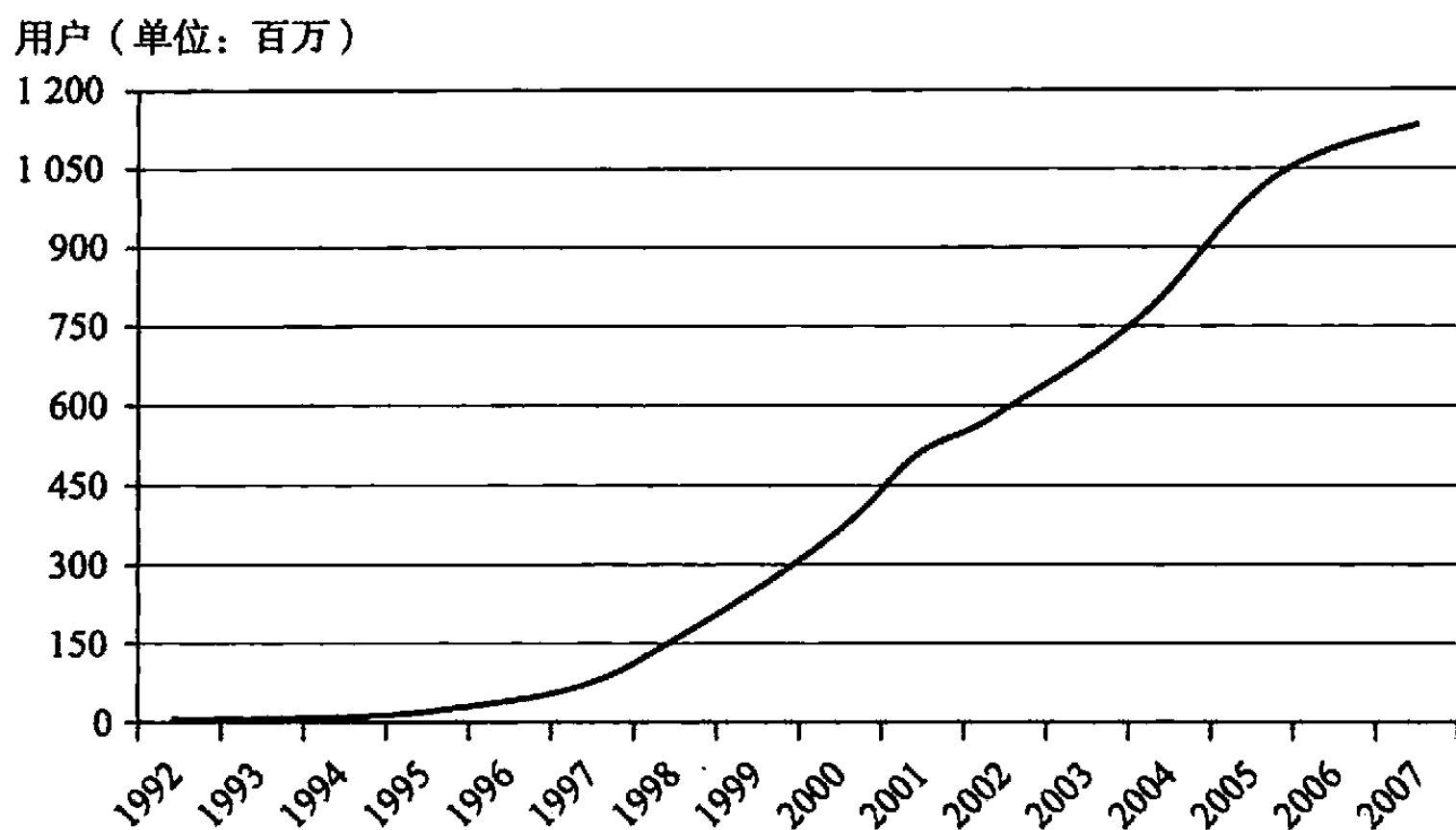


图 2—3 1992—2007 年互联网用户人数成倍增长

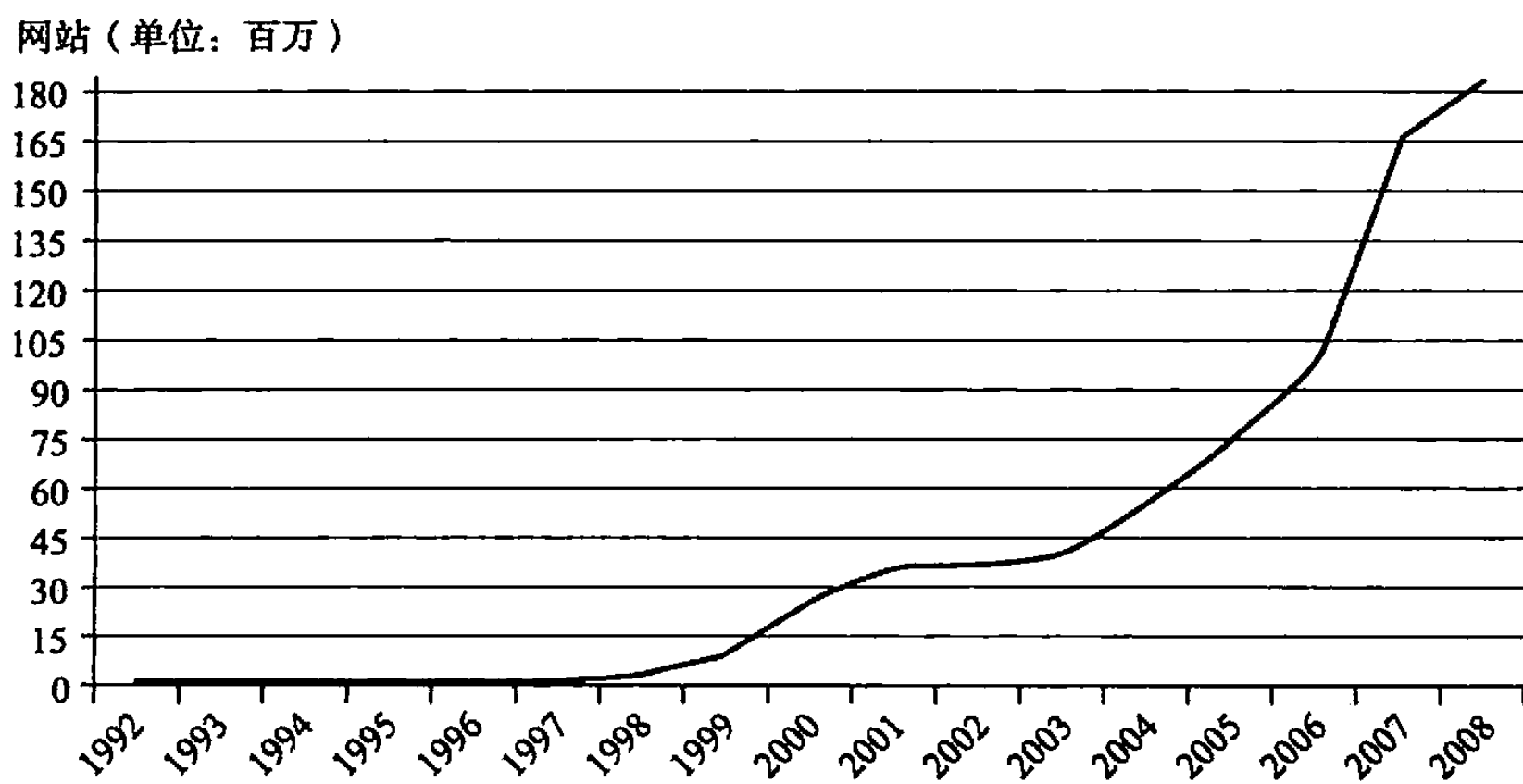


图 2—4 1992—2007 年网站数量成倍增长

1993 年 12 月，就在安德森即将毕业之际，《纽约时报》在其商业版的首页上称马赛克为“寻找信息时代潜藏财富的地图”，并称赞它是“网络电脑的第一个终极应用程序”。此外，文章还列举了包括迪吉多（Digital Equipment Corporation）、施乐和诺威尔等一系列网络贸易的拓荒者们。文章认为马赛克的成功归功于 NCSA 主管拉里·斯玛尔（Larry Smarr），并引用了他对马赛克是“通向网际空间的第一扇窗”的评价，更在文末登载了他的照片，却对产品的研发者只字未提。与此同时，NCSA 将安德森一手打造的产品注册了 100 万美元的许可，并将他调离了马赛克项目，出任另外一项产品的全职经理，可谓伤害之余又加侮辱。

安德森最后连学位证都没拿就匆匆离开了。后来他曾表示对当初选择计算机专业感到后悔，还不如学点哲学和历史。为了忘记马赛克，安德森搬到了硅谷，找了一家专做人工智能和防御咨询的公司工作。但这项工作只持续了不到 3 个月。

网景，马赛克杀手

安德森不是硅谷唯一一位被利用、受欺负的技术空想家。年约 50、性格内向的詹姆斯·H·克拉克（James H. Clark）此时正在办公室打包个人用品，准备离开他十几年前与人共同建立的 SGI。克拉克曾发现了让联网的台式机拥有超级计算机性能的方法，导致了三维电脑制图方法的转变。新的制图技术革新了汽车制造业、飞机制造业、建筑业、吊桥建造业和好莱坞的电影拍摄等的生产方式。许多电影如史蒂夫·斯皮尔伯格的《侏罗纪公园》等都使用了该技术制造电脑特效。

克拉克第一次创业时，还是一个不折不扣的新手。为了筹集 SGI 的启动资金，他以 80 万美元的价格将公司 40% 的股份出售给了梅菲尔德基金（Mayfield Fund）的格伦·米勒（Glenn Mueller），使公司估价被降低到令人笑掉大牙的 200 万美元。不到一年，克拉克又回来融资，以 1 700 万美元的价格又一次出售了 SGI 的部分股权。第三次融资请求又再一次削弱了他本人和手下工程师们的股权。与此同时，公司却保持了每年 40% 的稳定增长率，其收益也从几百万美元增加到了好几十亿美元。1986 年上市时，公司股价从每股 3 美元迅速跃至每股 30 美元。

克拉克虽身为公司董事会主席，但掌管 SGI 实际运营的却是风险投资方安插的首席执行官埃德·麦克拉肯（Ed Mccracken）。1994 年底，由于彻底丧失了在公司的影响力，克拉克在领取了 1 500 万美元的补偿金后便离开了公司。这一数目远不及埃德·麦克拉肯和其他执行董事的身价。满腔怒火的克拉克一心决定开展他的复仇计划，让对手得到应有的惩罚。他摩拳擦掌，一心一意想要开始崭新的创业旅程。他要让人们觉得 SGI 不过是上不了台面的小打小闹而已。但是，仅凭一己之力，他很难有所作为。离职的前一天，他曾问“数码百事通”、SGI 年轻同事比尔·福斯（Bill Foss）可否给他推荐几位才气过人的软件工程师。福斯立马就报出了脑中浮现的最佳人选。

克拉克之前从未听说过马克·安德森。由于一直都忙着对付麦克拉肯和 SGI 的董事会，他还未曾关注过这款在科技界内掀起轩然大波的浏览器。福斯在克拉克的电脑上下载了马赛克，告诉他：“你试一试就知道了。”走出房门的时候，他看见克拉克正眯着眼睛盯着屏幕，小心翼翼地到处点击。几分钟之后，克拉克登录了安德森的主页，浏览了这位前伊利诺伊大学程序员的简历。克拉克对浏览器的简易性感到非常不可思议，他不禁想到，自己第一次使用马赛克

的目的或许就是为了和作者取得联系。

于是，他写下了这封著名的邮件：

马克：

你可能还不知道我是谁，我是 SGI 的创办人和前主席。也许你已经有所了解，正如近期的新闻报道所言，我即将离开 SGI。我打算开办一家新的公司。如果你有意加入，欢迎与我详谈。

吉姆·克拉克

之后他便又忙着打包去了。而在网络的另一边，安德森花了整整 10 分钟才写好回信。他知道克拉克的大名。在大学念书的时候，他就在 SGI 的机器上度过了不少快乐的时光。

第二天早上 7 点半，他们在帕洛阿尔托吃过早餐后便开始勾画起未来——可琢磨来琢磨去，却对从何处下手全无头绪。克拉克所熟悉的产品产业都已基本成型，他想和安德森做点不一样的东西出来。眼前这位 22 岁的小伙子虽然外表邋遢、目光游离，却有着在各种机器上编写程序的丰富经验，与克拉克在创业理念上不谋而合。

他们都在想方设法简化高深的科学技术，以满足大众市场的需求；他们都认为合作伙伴通过窃取产品控制权的方式背叛了自己，利用自己的汗水与灵感搜刮大量财富；他们都有良好的大局观，且都有熊熊的复仇欲火燃烧于心间。克拉克曾考虑过是否该继续做浏览器，但安德森的态度非常坚决：“我再也不会碰什么狗屁马赛克了。”

绝无仅有的浏览器

在接下来的几个月里，他们研究了各种想法。克拉克最初打算做互动型电视，但由于没有硬件资源，软件作出来了也没有市场。他们接下来的想法是为任天堂的 64 位机做一个在线游戏网络，但是只依靠一家制造商风险太大。加之随后预定的游戏机在运送过程中出现了延误，更证明了他们此前的担心不是毫无道理。此外，虽然万维网和马赛克已经卓有成效地将网络变成了人们日常生活的一部分，但线上游戏的数量还非常有限。克拉克知道，大数定律将成为今后短时间内主宰市场的重要规律。如果安德森和他能够找到一个在绝大多数用户身上赚小钱的方法，他们的生意就能获得巨大利润。怎样才能实现这个目标呢？克拉克的火爆性子搅得他心神不宁，他开始厌烦这种光说空话、缺乏行动的谋划过程了。

1994 年 3 月的一个晚上，安德森在克拉克家中吃过晚餐，两瓶勃艮第葡萄酒下肚后，他改变了主意，提出了要做一个“马赛克杀手”的想法。他的大学母校此刻正在用他亲自构想、并和朋友们一道编写的程序大发其财。只要发行一部更高版本的浏览器取而代之，他们就能成功。安德森有绝对的把握，能让当年马赛克的原班人马全数来到新的阵营当中。他给当初共同奋战编程的盟友发邮件，告诉他们赶紧收拾包袱跳槽。因为他和吉姆·克拉克——传说中的克拉克就要开始进入这个行业了。

在安德森离开阳光明媚的加州后几个月里，他的朋友们在被戏称为拥有“政治局”一般管理模式的 NCSA 里的生活开始变得郁闷起来。马赛克诞生之前，NCSA 的管理层根本就对这群年轻的程序员们知之甚少。而现在，他们却经常被要求和 40 名行政级别远在自己之上的人一起开会。无须太多说服，他们便

决定加入安德森的团队了。

克拉克以 300 万美元在山景城成立了马赛克通信公司 (Mosaic Communication)，并租下了办公室。程序员们被分为三组，各自研制 Unix、Mac 和 Windows 版本，随后立即进入工作状态。新旧版马赛克之间最大的区别之一是运行机器的不同。旧版马赛克的制造者和绝大部分用户使用的机器性能强劲，用的是政府、大学、企业出资购买的 T1、T3 线路，管道粗，速度快。但目标成为大众产品的新版浏览器却需要通过被克拉克比喻为“饮料吸管”的电话线和迟缓的 14.4 调制解调器连入个人电脑。

速度快、费用低是决定浏览器成功至关重要的因素。所有成员都参与了制造最快浏览器的竞争。为了决出谁的版本速度最快，他们甚至用秒表测试了网页加载的时间。即使耗时最久的版本也比 NCSA 的马赛克要快得多。

他们像长在了电脑边一样不分昼夜地对着屏幕工作。他们穿 T 恤短裤，聊政治、聊体育，无话不谈。这真是典型的硅谷技术企业起步时的状态。安德森被冠以“想点子副总裁”的美称。他几乎就没有离开过办公楼，无时无刻不

病毒营销案例

From Facebook to Twitter, How
Moby's Stripped Backbone
Drew Inspiration

VIRAL LOOP

在勉励自己的工程师们开动起来，加速前进。转眼之间，夏去秋来。公司不仅员工人数增加了，其旗下的产品种类也开始增多——服务器和安全软件、一种电子商务应用程序，当然了，还有他们的撒手锏——浏览器。

产品定价成了最棘手的问题。从苹果公司挖来的市场部经理提议将产品价格定为 99 美元，但安德森想免费发送产品，以建立病毒式传播，招揽大量用户。他认为让产品无处不在，才是让公司迅速成功、把马赛克从网络上彻底抹去的关键。这一想法的灵感源自台式电脑霸主微软的发家史。当初，微软仅凭借其在 DOS 和 Windows 操作系统上的领先优势成功地开疆拓土，在占据了个人电脑业内的绝对优势，迫使应用程序制造者们不得不忽略其他系统的需求，专心致志为微软的操作系统开发程序，最终导致其他操作系统由于软件匮乏而折戟沉沙，惨遭淘汰。

病毒营销
TIPS

Source: *The Art of the Virus Marketing*
Copyright © 2000 by John Naisbitt
All rights reserved.

今天的市场份额等于明天的利润。没有了市场份额，你就不会有利润，只有紧紧抓住市场份额的人才会笑到最后。

虽然在当时的人们看来，想从互联网上赚到钱是根本不可能的事，可安德森却不这么认为。第一台火车、第一部电话、第一辆汽车都是人卖出去的。想要成功，必须先建立起一个网络。只有拥有了令人敬畏的产业规模，成功才会接踵而来。这样的定律也必然适用于互联网的发展。这条刺激着他不断求自立、求自强的信条随后迅速成为现实发展的真实写照。最后，安德森为产品打出了“试用免费，使用收费”的口号。他们向学生和教育者们免费发放浏览器，然后为其他用户定出了 39 美元（一年之后涨为 49 美元）的价格。即便如此，他们还为客户提供了 90 天的免费试用版。然而实际上收费并没有真正严格执行。

公司只能在前期待付投入。

工程师们一鼓作气，努力跟进升级，相比旧版的马赛克，新版软件进步极为明显。它们不仅在速度上是原版的 10 倍（根据室内试验结果）、更加安全、宕机次数更少，新版的用户还能打造版式更加多样的个人主页。其为信用卡密码加密的功能也为此后网络商贸的蓬勃发展提供了必要条件。这些特征无一不为其巨大的传播性奠定了基础。旧版马赛克就是以增加图片格式的方式成功地将文字组成的灰白色网络世界转变成了一个绚丽多姿、光怪陆离的空间，促进了网络个性化的形成，方便了用户发布个人网页，所以许多网民纷纷在自己的网页底部添加按钮，写上“建议使用网景浏览器浏览本页”，并附上了通往下载地址的链接。

点燃网络繁荣的星星之火

1994 年 10 月 13 日晚，工程师们在网络上发布了 beta 版浏览器。令人心神不宁的几分钟过后，一位远在日本的网民首先下载了它。水滴开始变成细流，随后变成了滚滚洪流。一名程序员立即设计了一款报警系统来跟踪下载版本的情况——铃声代表下载的是 Mac 版本，牛叫声表示 PC 版本，爆炸声则代表 Unix 版本。这样的竞争迅速变成了一场喝酒游戏，由于 PC 版本一马当先，一时间牛叫声四起，盖过了其他声响。与此同时，旧版马赛克在网络上的传播也未曾停止，贡献了 60% 的网络流量。伊利诺伊大学打算以 10 万美元的价格为富士通公司（Fujitsu）和 SpyGlass 公司颁发许可，允许它们在其基础上加载自己的应用程序。

NCSA 并没有就此罢休。他们请来律师，宣布安德森和克拉克侵犯了自

己的知识产权，并表示安德森窃取了自己创造的软件，要求为每一份下载征收 50 美分的版税。克拉克聘用了一位软件司法鉴定专家对新老版马赛克程序进行一一对比。在专家给出两者在“形式上完全不同，只有功能相似”的结论后，克拉克一口回绝了对方的要求。然而，将公司命名为马赛克通信公司显然只是自找麻烦，为此与对方反复纠缠只会耽误自己眼下最大的目标——为上市做准备。此刻，这家年轻的公司最不想卷入的就是一场即将到来的诉讼。克拉克提出将公司名称中的“马赛克”这三个字抹掉，并支付 NCSA 300 万美元或 55 000 股债券。NCSA 收下了这笔钱，从此息事宁人。

两个月之后，更名后的网景公司（Netscape Corporation）正式发布了导航者（Navigator）浏览器 1.0 版。1994 年 12 月 15 日午夜时分，工程师们又聚到了一起。这一次，服务器警报声被改成了加农炮炮声，这样一来，浏览器每被下载一次，办公室里就会有一声炮响。由于时差的原因，下载行为首先在正处于上班时间的日本和澳大利亚传播开来。几个小时之后，浏览器的下载量就达到了一万次之多。

没有广告，没有营销，仅凭借病毒式传播的扩张性，网景导航者浏览器的用户于 1995 年春天就超过了 600 万，夏季末更攀升到了 1 000 万之多。在那个只有 45% 的美国人听说过万维网这一概念的年代里，“这个浏览器和克拉克那些不堪入耳的笑话传播得一样快。”《网络公司：网络时代美国理念和投资失误分析》（*Dot.Con: How America Lost Its Mind and Money in the Internet Era*）一书的作者约翰·卡西迪（John Cassidy）戏称。

随着网景市场份额的增加，马赛克的使用率直线下降到 5%。要求授权和购买服务软件的应用向雪片一样飞向网景公司。截至 1995 年 3 月，公司累计

盈利达到了 700 万美元。随着新雇的 CEO、前美国电话电报公司高管吉姆·巴克斯德尔（Jim Barksdale）开始掌管公司的日常运营，克拉克终于可以开始执行下一步计划：首次公开募股。

通常公司在上市之前必须先保持三个季度的利润强势增长，但把首次公开募股看成一次可供媒体追逐采访的新闻事件的克拉克却等不及了。买下了马赛克的 SpyGlass 公司已于 1995 年 5 月提交了申请上市的书面材料，迫使克拉克在 6 月份的董事会议上提出让网景也立马跟进。风投家约翰·杜尔（John Doerr）对此表示全力支持：“让我们提刀上阵吧！”但巴克斯德尔却觉得还是为时过早了。经过反复思量，他们一致认为目前最大的威胁来自微软。他们很有可能会在下一代 Windows 系统中捆绑自己的浏览器。想要和微软对抗，没有充分的资源可不行。所以他们只有两种选择：上市或者寻找更多的风险投资基金，但是这样必然会削减自己手上的股权。最终，他们选择了上市。

1995 年 8 月 9 日，由于对网景的首日发行感兴趣的客户太多，嘉信理财公司（Charles Schwab）把公司的电话声讯词改成了：“欢迎致电嘉信理财，想了解网景首次募股的信息，请按 1。”摩根士丹利也增加了专线应对源源不断的咨询电话。想要买这只股票的人实在是太多了。股票最初的发行价仅为每股 28 美元，大家期望开市后能让市场走向为其定出一个合理的价格。果然，随后股价一路飙升并稳定到每股 71 美元的价格。此后，股价一度曾攀升至 75 美元，并以 58 美元的价格收盘。

几乎在一瞬之间，克拉克和安德森就制造了好几十位百万富翁。所有之前曾经参与编写马赛克的程序员都赚到了好几百万美元。克拉克手中的股票在经过第一天的狂涨之后价值超过了 6.63 亿美元。前一天晚上由于熬夜晚起了的安德森在检查完自己的股票账户后，发现自己竟赚到了 7 000 万美元，顿时睡

意全无。“这可跟中东的国王有得一拼呀。”他过了半天才缓过神来。

《财富》杂志的编辑后来在回顾此次事件时，称网景的首次公开募股是“点燃网络繁荣的星星之火”。这并不是什么个别现象。网景首次公开募股的巨大成功很大程度上引发了人们投资科技股的热潮。曾有一个仅成立 16 个月、利润少得可怜、产品种类也屈指可数的公司身价竟然在一瞬之间就直逼 10 亿美元。这着实让银行家、股票分析师和媒体大吃了一惊。

网景时代的终结

一年前，马赛克风靡之际，比尔·盖茨还觉得万维网不过是一个免费平台，微软没有任何盈利机会可言。但当网景导航者击败马赛克，掠取了 75% 的浏览器市场之后，他终于改变了看法。网景决定上市前一个月，盖茨曾在发送给主管人员和直属人员的备忘录《互联网浪潮》（*The Internet Tidal Wave*）中称万维网将是继 IBM 个人电脑之后“最重要的进步”。

“经过了各阶段的思索，我终于理解到了它的重要性。现在，我将其重要级别提升为最高级。”实际上，他称其对微软产业的“各个方面都至关重要”。最令盖茨震惊的是，在网上连续浏览了十几个小时后，他竟然没在网上碰到一个微软的产品——没有微软的 Word，什么也没有。他号召大家干掉公司最新的对手：网景。“我们不仅要赶上他们，更要打败他们的产品。”他写道。虽然有下属曾经在几周后的公司培训上提议发布免费浏览器，但微软并不打算以这样的方式赢得竞争。

1995 年 11 月，网景的股票价格已经登顶至每股 171 美元。当高盛由于担

忧互联网会给软件制造业带来冲击而将微软的股票降级之后，盖茨终于决定动手了。他先从已经上市的 SpyGlass 手中购买了马赛克，把研发微软自己的浏览器作为公司的头等大事，随后派出大批程序员开始了研发工作。这样一来，作为两款浏览器构思者和编写者的安德森就不得不面临要与自己竞争的具有讽刺意味的场面了。1995 年 8 月，在网景拥有了 80% 的浏览器市场占有率的情况下，微软发布了 IE 浏览器。虽然 IE 浏览器市场反应冷淡、批评之声不绝于耳，也未对网景的优势造成任何影响，但所谓的浏览器之战终于拉开了帷幕。

由于网景春风得意的势头和 1996 年飞涨到 34 600 万美元的利润额，安德森终于以赤足坐在王座上的形象登上了《时代周刊》的封面。与此同时，微软也在逐步将战事升级，在涉足浏览器市场一年之后，他们又继续发布了 IE 3.0。微软的产品总是在第三版后才算得上尽如人意。当年做 windows 是这样，如今做新的浏览器也是这样。但这次微软不仅是在技术上缩短了与对手的距离，其战略也出现了 180 度的大转弯，微软决定免费发放这款浏览器，并将其捆绑到所有运行 Windows 系统的电脑之上。任何不在机器上安装 IE 浏览器并将其设置为默认浏览器的个人电脑制造商将被终止授权使用 Windows 系统。电脑离开了操作系统，就如同人离开了大脑。多年之后，联邦法院终于对这样的垄断性行为作出了判罚。但一切都太迟了，破坏已经造成。

6 个月之后，IE 3.0 登录万维网，微软的市场份额从 10% 跃升至 22%，并在接下来的半年里又增长了 32%。IE 市场份额的攀升意味着网景市场份额的下降，其利润也直线下滑。那年，公司遭受了 1.32 亿美元的损失。截至 1998 年，当美国在线以 40 亿美元的股价（交易结束前股价已涨至 100 亿美元）购得网景时，IE 已占有了 50% 的市场份额，而网景却已经奄奄一息了。

病毒营销 TIPS

安德森在短短几年的时间内就形成了两个病毒循环，但盖茨却发现了这一策略的致命伤。面对影响浏览器传播的各方面因素，盖茨仅瞄准了网景的感染性作为下手对象。正如软件出版商蒂姆·奥莱利（Tim O'Reilly）所说，“盖茨钳住了网景赖以呼吸的喉咙。”

研究表明，一旦用户认准了某种浏览器，再想让他们改变主意非常困难。所以当盖茨要求所有个人电脑都将 IE 设为默认浏览器时，他也就定下了现存标准。

网景的衰落并不意味着这家互联网公司的全盘失败。因为网景所有员工离职时都已赚足了巨款——其中克拉克挣了几十亿美元，安德森也挣了好几亿美元，而他的工程师们也都赚了好几千万美元，那时的网络战争更为人们带来了超出预期的结果。20 世纪 90 年代末，已经有 4 亿用户传播性地利用安德森所构思和编写的网景浏览器与 IE 浏览器在网上了。

马赛克和网景浏览器为互联网的生长提供了重要条件，也造就了今日万维网的繁荣——未来更进步的发展已是大势所趋。

03

Ning的双重病毒

病毒营销模式的建立

Ning

产品：用户可以创建和管理属于自己的社交网络

病毒式策略：邀请人模式、有机式

盈利方式：广告、高品质付费服务

CrushLink

产品：集网页和邮件为一体的邮件约会网站

病毒式策略：邀请人模式、有机式

盈利方式：广告

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, How
Today's Smartest Businesses
Grow Themselves

若想了解病毒循环扩展的原理，从马克·安德森最新成立的公司 Ning 若下手无疑是最好不过的了。他的公司坐落在硅谷，离 Facebook 公司不过几个街区之遥，沿谷歌所在的那条路往下走几步就到了。自从 2007 年 2 月发布了号称“万能社交网络”的免费 DIY 社交平台后，该公司规模就自动成长了起来。随后 4 个月内，平台上的网络数量达到了 6 万个左右；6 个月后，这一数字变成了 8 万个。年底时，平台上已有了 15 万个网络，并在随后的 6 个月里又增长了约 32.5 万个网络，使得该期间内每天用户增长达到了 2 000 个。

据统计，截至 2009 年 4 月份，Ning 已经拥有了 2 900 万名用户（平均每月增长 200 万人）、130 多万个社交网络（每天有 3 500 个新的小组被创建）和每月 27 亿页的网页浏览量。Ning 平台上约 40% 的社交网络都源自美国之外的国家，已有来自 200 多个国家的用户注册了帐户。此外，Ning 也为用户提供包括中文、日文、西班牙语和德语在内的多语种界面。按照这个速度，不出几年，Ning 就能够为近千万名用户搭建数以百万的社交网络，拥有每天好几十亿的网页浏览量。

病毒系数

用户们在自己的社交网络上张贴评论、提问，发布照片和视频，涉及内

容五花八门：从育儿心经到佩兹糖果盒（Pez dispenser），从电影到摩托车再到母爱，从电视剧到定制车辆再到泰拳。各种各样的小组层出不穷，包括马匹爱好者、游戏迷、同性恋、健康、信息科技、斯卡音乐（ska music）、城市生活等。当然，也有一小部分小组与大麻和斯托纳文化有关，但他们却对此只字未提。在短短两个月时间内，就有将近 10 万名网友加入了由系列小说改编而成的吸血鬼电影《暮光之城》的官网小组。另外，hip-hop 领军人物“50 美分”（50 Cent）的社交网络也吸引了数以十万计的组员（而且现在每天都还在增加），成了另一大热门网络。

克里斯·罗梅罗（Chris “Broadway” Romero）是 ThisIs50.com 网站的创意总监和唱片公司 G-Unit 的制作人。他评价 Ning “乍看之下像是和 tmz.com 网站一样的娱乐业新闻、谣言、评论博客，但在让用户与名人们相互交流、沟通这一点上，却是其他网站无法比肩的。”罗梅罗常在自己的网站上发布 MV 和电影片段。他希望有一天能够完全绕过唱片公司，在网站上直接向大众发布音乐和视频。对罗梅罗而言，它“就是一个新的娱乐平台”。

理论上而言，一个 Ning 小组就是一个艺人独自拥有、独自掌控的商业平台；成千上万的小组则共同构成了一个不断发展壮大的商业宇宙。实际上，即便是在网络内部，这样的成长也在不断进行。当网络内部的注册用户超过 150 人以后，它就达到了“无法取代点”（nondisplacement），即便组织者什么也不做，它也能保持持续增长。

原因就在于，当人们搭建好一个社交网络后，会自然而然地邀请朋友、家人、同事和其他志趣相投的陌生人注册加入。而新注册的成员也会继而邀请更多的网友一道加入。源源不断的用户使 Ning 的“病毒系数”（新成员带来的用户人数）大大超过了 1，这是他们成功的关键因素。

病毒营销 TIPS

当病毒系数为 1 时，网络基本人数将会出现线性增加，并最终出现停涨。但当这一系数高于 1 时，网络用户的人数则会以指数方式增长。

在表 3—1 中，光速创投的风投家、RockYou 公司的投资人杰里米·刘（Jeremy Liew）展示了当病毒系数分别为 0.6、0.9 和 1.2 时，其间的微小差异给人数增长速度带来的巨大变化。在表 3—1 中将初始用户数假设为 10，而图中的“时间”则表示网络成员邀请新用户加入的周期，这一周期通常为 2 周至 8 周。在最开始只有 10 名用户的情况下，当病毒系数为 0.6 时，增长曲线在总人数达到 25 人时转平，可增加 15 名用户。当系数为 0.9 时，在最终获得 75 名新增用户后，增长速度便迅速放缓。但当病毒系数变为 1.2 时，在同样只有 10 名初始用户的情况下，我们最终能够收获 1 281 名新增用户（见表 3—1）。在折线图中，当病毒系数为 1.2 时，折现表现为指数曲线的形式（见图 3—1）。

表 3—1 3 种不同病毒系数下用户增长数量比较

时间	.6	.9	.12
0	10	10	10
1	16	19	22
2	20	27	36
3	22	34	54
4	23	41	74
5	24	47	99
6	25	52	129
7	25	57	165
8	25	61	208
9	25	65	260
10	25	69	322
11	25	72	396
12	25	75	485
13	25	77	592
13	25	79	720
15	25	81	874
16	25	83	1 059
17	25	85	1 281

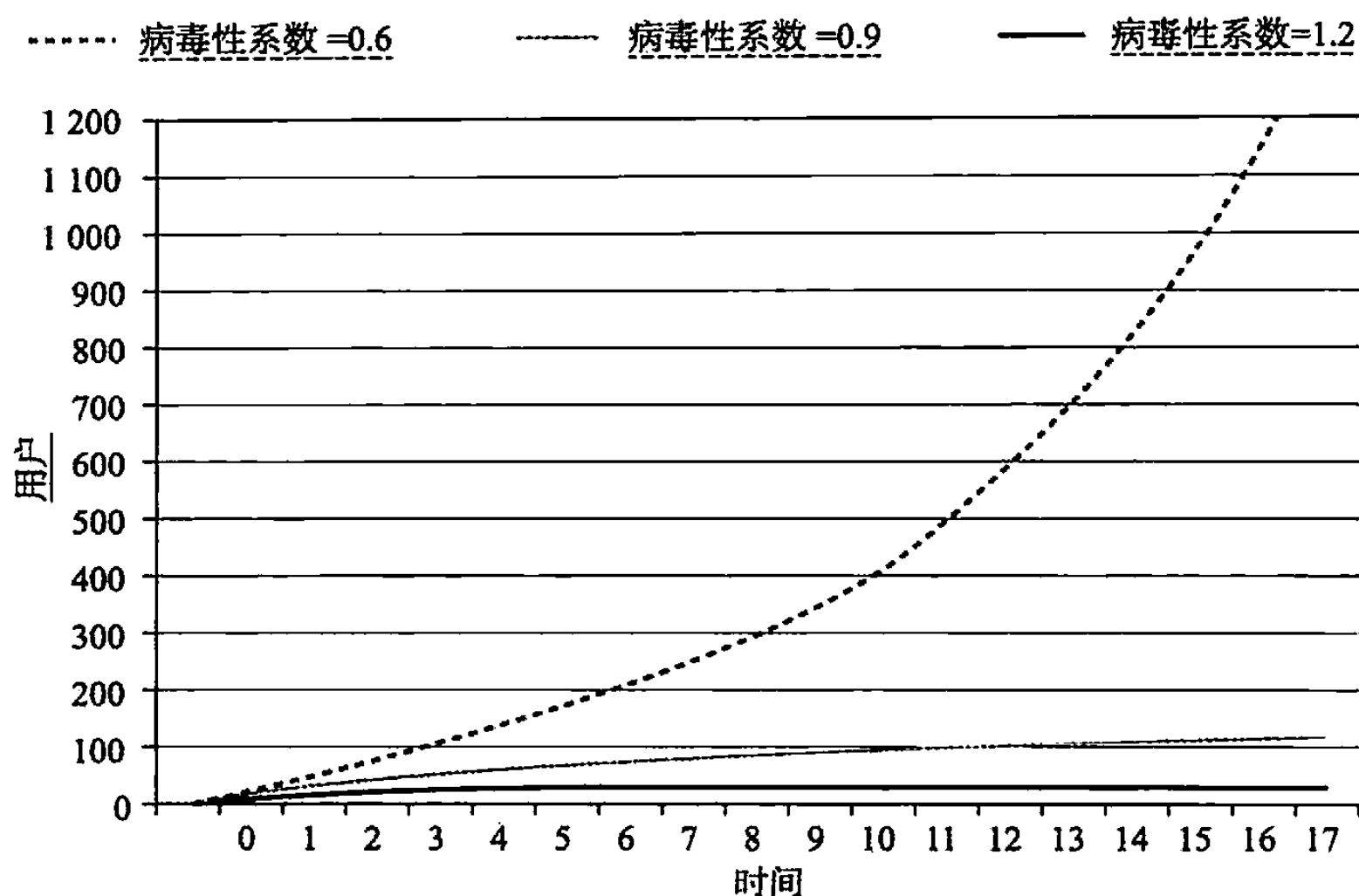


图 3—1 病毒系数分别为 0.6、0.9 和 1.2 时用户的增长率

至于 Ning，安德森估计其病毒系数达到了惊人的 2.0：根据平均估算，每注册一名用户，当天就能再带来另一位用户。第二天，她又会带来 4 名用户；第三天带来 8 名；一周之内，就能达到 128 人。而每一位因她而来的用户所吸引来的新会员，又会是她所吸引人数的两倍。如此一来，其增长率曲线的倾斜率几乎是当病毒系数为 1.2 时曲线斜率的两倍，这也是为什么 Ning 网络上的用户数量每 5 个月就翻一倍的原因。“这就是用户累积的力量，这样的增长率是完全可以预见的。” Ning 的合伙人之一，前高盛集团投行家吉娜·比安基尼（Gina Bianchini）说。

如果 Ning 的预期增长偏离了轨道，其原因往往是网站的操作性能出现了问题。有时候是网页加载速度不够快——哪怕几毫秒的耽误都会影响到病毒式传播，有时候是由于用户页面的大小和形状出现了改变，这种种因素都会对

病毒系数的增长产生负面影响。Ning 的用户增长曾在一段时间内出现了下滑。通过不断寻找诱因，比安基尼的工程师们发现罪魁祸首竟是（为保证信息安全）需要注册用户重复输入密码的新注册系统。于是他们及时修改系统，Ning 的病毒系数立即回升到了 2.0。

2009 年 1 月，由于发现含带成人信息的社交网络所带来的收入低于运营所需资金，加之广告合作方对色情信息避之不及，Ning 最终关闭了“红灯区”。此外，这类社交网络的存在也由于侵犯《数字千年版权法》（*Digital Millenium Copyright*）而遭到政府的多次警告。更为严重的是，Ning 上合法的成人社交网络的数量越多，张贴的非法儿童色情信息也就会越多。这种情况一旦发生，网站就必须向 FBI 报案。在清除了一系列色情社交网络之后，Ning 的用户量一度出现了 20% 的下滑。但是仅仅 5 周之后，用户人数便恢复到了之前的水平，Ning 也随之回归了发展轨道，成长速度更加快了。

新一轮病毒式风险投资的好机会

作为一个土生土长的北加州人，35 岁的比安基尼拿到斯坦福的 MBA 学位后开办了一家小软件公司，做跟踪和衡量广告效果的生意，随后结识了安德森。安德森当时还是一家公司的董事，但由于网络经济泡沫的破灭，公司不幸垮台了。他和比安基尼交往了一段时间后成了好朋友。安德森曾经成功打造了网景，并在 1999 年的时候以 42 亿美元的价格将其转手给了美国在线。后来他又将自己的名为 Opsware 的网络自动化和服务公司以 16 亿美元的价格卖给了惠普；在此之前，他就已经开始寻求下一个价值 10 亿美元的大买卖了。他下定决心，这次不会再干万维网的生意了。

安德森依然对网络泡沫的破灭耿耿于怀。2000年3月，当得知纳斯达克指数较最高时期狂泻了80%之后，安德森就认定再也不会有人做万维网的生意了。但当时正在给迈克尔·奥维兹（Michael Ovitz）做咨询的比安基尼却另有一套想法。正如沃伦·巴菲特所言：“别人恐惧时你该贪婪，别人贪婪时你该恐惧。”

比安基尼知道不少她称之为“车库里的病毒性产业”的灵活的小公司都在这场大毁灭中成长了起来。这其中就包括craigslist（分类广告网站）、PayPal、Hot or Not（根据图片中美女性感程度评分的网站）以及由两名哈佛物理系学生创办的价值百万美元的邮件约会网站Crushlink和仅凭自动提醒用户重要日期就实现了一年300万美元收入的“生日警报”（Birthday Alarm）。当然，还少不了正在向1000亿市场容量目标进军的谷歌和2003年成立于洛杉矶的年轻公司MySpace，其发展前景也十分乐观。比安基尼认为，眼下正是开始新一轮病毒式风险投资的好机会。

安德森也慢慢看到了一线生机。他发现，由于人们听到的只有坏消息，没有人愿意出钱投资这一产业，整个病毒性网络行业都处在资金不足的状态。根据比安基尼所提供的数据，对互联网行业的投资存在5年空档期，这使他意识到了先下手为强的重要性。此外，20%~25%的传媒公司一旦意识到自己正处在竞争落后的危险之中，就会增加支出，购买新的产品和服务。在研究到底什么类型的网站才能在互联网上蓬勃生长的时候，他想到了eBay、PayPal、MySpace等其他增强了撰写博客、分享照片、提供评论等功能的网站。于是，他决定将所有这些类型的网站都融合到一个可以实现病毒式传播的统一平台上来。与比安基尼吃早午餐的时候，安德森建议打造一个社交网络平台。就这样，由安德森自己掏100万美元作为启动资金的Ning（平安之意）就诞生了。

他们就这样组成了一对奇特的搭档：安德森身材瘦长——这位程序员出身的管理者身高 1.9 米，顶着一颗鸡蛋形的大脑袋，人人都知道他在《时代周刊》封面上那张光脚坐在皇位上的照片；比安基尼个子娇小，是个女运动员，在斯坦福时打得一手好冰球，是被“硅谷闲话”网站（Valleywag）封为“网络 2.0 时代的辣妹”（虽然她自己不大愿意承认这一事实）的工薪阶层后代。

安德森想象力丰富，作为公司主席，他能在各种场合即兴演讲，侃侃而谈。由于多年前就意识到网络的非同步性不能充分表达他出色的幽默感，他喜欢在邮件中点缀各种表情让文字更加传神；比安基尼是性格活泼的首席执行官，打心眼里就喜欢在社交网络上交友，喜欢浏览 Ning 上的网站多于独自在家上班。由于曾在一年的时间里每天坚持去“霍比家”餐厅（Hobee's）就餐，安德森曾被该餐厅评为年度最佳顾客；而比安基尼高中的时候就曾在“霍比家”餐厅做过服务员。

最开始的时候，大家还不能明确 Ning 到底应该包括什么功能。公司先花了 3 年的时间用来设计和打造网站的基础平台；之后的一年里，又陆续推出了一些社交应用程序来测试和调整已经建成的模型。面对这一系列简单的应用，迈克尔·阿林顿（Micheal Arrington）在他的科技名博 TechCrunch 中写下了名为《安息吧，Ning》（*Ning RIP?*）的帖子。“Ning 根本就已经失去了所有吸引人眼球的特点，没有人会用它的。Ning 想要吸引到用户的注意力实在是太困难了。”

18 个月后，当安德森和比安基尼在短短 6 个月内便吸引到 10 万个线上小组后，阿林顿终于改变了当初的看法。“人人都想要一个属于自己的社交网络，而 Ning 就能为他们提供一个这样的网络。”阿林顿写道，“我在 2006 年上半年

给它宣判了死刑后，这家公司却成功地坚持了相当长的一段时间。有时我真乐意看到自己错了。”

双重病毒式循环

众所周知，病毒式循环公司仰仗的是组织性的技术。例如谷歌并不是互联网的拥有者（虽然看上去很像），而是在你寻找信息时的帮助者。Bebo（博客网站）、Facebook、Friendster、Flickr、MySpace 和 YouTube 都不创造内容，而是用户添加内容。用不用 Skype 也许是个问题，但如果对方没有用户端怎么办？如果 Twitter 上没有了推友，你还会继续发信息吗？PayPal 只是一个用来实现网上转账的虚拟银行，它并不发行货币。这些病毒循环公司提供了一个理论上具有无限伸缩性的环境，依靠着大众用户的智慧创造和积累了大量素材充实这一空间。用户越多，内容也就越多；页面边界栏上的功能诱惑力越大，公司的价值也就越高。

这样的倍数关系还表现在，病毒式网络的覆盖面越大，其扩张速度也就越快。1 万个用户经过一个月的成倍增长后变成 2 万人；5 000 万用户翻倍后会成为 1 亿人。一些互联网上赫赫有名的大企业在经过了这样的病毒式增长后，用户人数直冲云霄，最终出现了市场饱和。正是由于消费者的存在吸引了商家的加入，做在线旧货出售的 eBay 才得以招揽了更多的买家和卖家，成为如今有名的巨型网络卖场。而在搜索服务之外，谷歌也运用了同样的策略：在它服务的每一组广告下面都设置加入 AdSense 项目的链接，鼓励更多的站长加入（谷歌还会为加入服务的站长给予现金回报，从而进一步扩大病毒效应）。

病毒营销 TIPS

John D. Martin, Jr. and
David A. Reardon
Copyright © 2004

无论是电话、传真、手机、即时短信、网络邮件，还是 Skype，任何网络传播都离不开这样一种机制：每一名新用户带来的价值都大于单个用户自身的价值。由于身边所有人都已经成了这个网络的一部分，加入这个网络必然会给你带来巨大的价值。正如眼下人人都有电话、电子邮件地址一样，最终几乎所有人都会选择成为这个网络的一员。这种现象被纽约大学斯特恩商学院的经济学教授尼古拉斯·伊科诺米季斯（Nicholas Economides）称为“网络效应”，即“网络本身的价值与其链接数量、节点数量和用户数量成正比”。

病毒式网络之间还可以互相堆叠。PayPal 之所以能大行其道，主要是由于 eBay 上没有传统店面的店主无法为客户提供信用卡付款功能，从而需要一种可以实现线上转账功能的工具。YouTube 的成功全靠站在了巨人 MySpace 的肩膀上，成了视频发布者和收看者必去的站点。Flickr 的成长伴随的是整个博客圈的繁荣。谷歌酷件广告（Gadget Ads）催生的小型病毒式网络为成千上万的小程序提供了广告服务，而这些广告又依托 MySpace、Facebook、Bebo 等网站为平台实现传播。

只有当不同的社交网站之间的藩篱倒塌之时，网络的堆叠性才可能得到提高。而另一方面，为跨网络应用程序提供统一程序标准的 OpenSocial 的诞生也加速了这种堆叠性的增长。如今，Ning、谷歌、LinkedIn、雅虎和 MySpace 都已加入 OpenSocial 项目。这一联盟将 Facebook 平台的运营理念扩展到了整个网络，意味着原来只能在个别网站上运行的小程序如今将能在多个不同的网站上正常运行。若是用另一个行业的现象来打比方的话，就好像工业革命期间引进的标准铁轨一样，促进了整个美国境内经济的蓬勃发展。

Ning 之所以能在病毒式网络中脱颖而出，最重要的原因在于它成功利用了安德森称为“双重病毒循环”的发展模式。由于每一位网络发起人都是一位网络使用者，而每一位使用者也都是潜在的网络创办人，传播必然会双向发展。例如一旦有人建立起了一个 10 人的安吉丽娜·朱莉主题网络，并吸引到了一定数量的会员，随后必然会引来儿童收养网站，建立起反对乔恩·沃伊特（朱莉的父亲）同盟、形成布拉德·皮特粉丝小组、出现怀念劳拉（电影《古墓丽影》女主人公，由朱莉扮演）活动网等一系列相关的群体。于是网络数量由两个变成三个，三个变成五个，而且每个网络同时也在迅速扩张。与此同时，最初成立的母网也还在持续吸引新的组员加入。这样一来，Ning 就像水源不断增加的河流一般蓬勃发展起来了。

形成理想的病毒循环

由于病毒式循环扩展遵循了幂律定律，一旦病毒循环过程步入正轨，要预测用户数量增长趋势就不是什么难事了。该分布主要表现为轨迹平滑的 L 形曲线（见图 3—2 到图 3—5），通常也被称作二八定律、帕雷托法则、重要的少数法则、因素分布原则以及长尾理论。这一概念最早是由意大利经济学家帕雷托（Vilfredo Pareto）于 1906 年首先提出。帕雷托发现，意大利 80% 的社会财富都掌握在 20% 的人手中。为此，他还作出了幂律曲线，提出由于财富分配具有“可预见的不均衡性”，社会资源最终将会全部成为胜者的战利品。

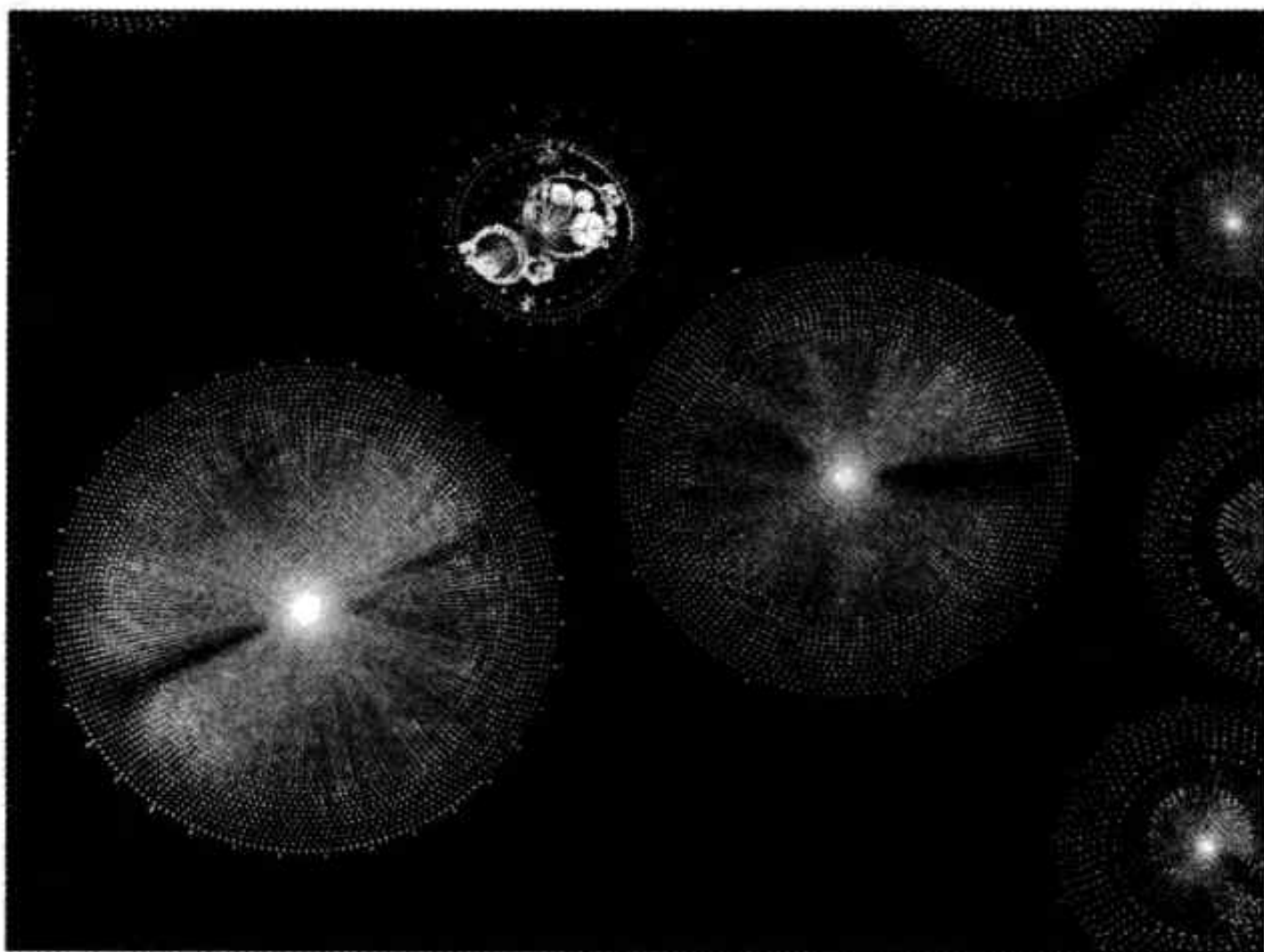
虽然其中的具体道理还不为人知晓，但幂律定律确实体现了许多自然及非自然现象的分布趋势，哪怕是根据牛顿物理学说为行星、星系、湖面的大小排序的结果都无法跳出这一定律。若是按照人口数量给世界城市排序、按照财富

数量给地球上所有人口排序、分析唱片销量、公立和私立学校所获捐款的数量分布（20%的学校共同瓜分了80%的捐款），最后研究结果所表现出来的曲线也会接近帕雷托的意大利土地资源分配曲线。此外，帕雷托定律也表现在了博客浏览量的分配上。

病毒营销 TIPS

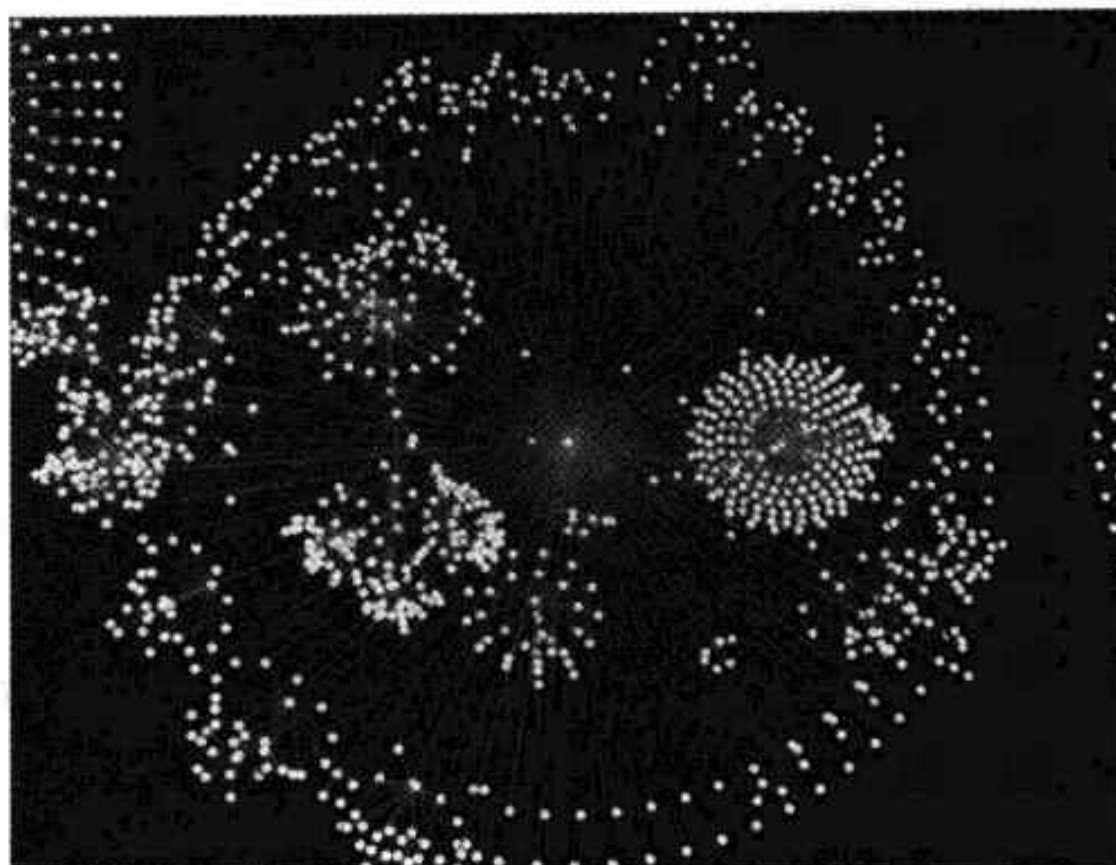
Form Facebook in Berlin, how
faster to build a network
Grow themselves

根据粗略统计，20%的博客吸引了80%的读者，决定了网站的相对知名度。然而，统计曲线在形状上的大同小异并不代表帕雷托法则牢不可破；80比20只是一个粗略的比率。细看之下，不同情况下的实验结果体现的比率也必然有所不同。



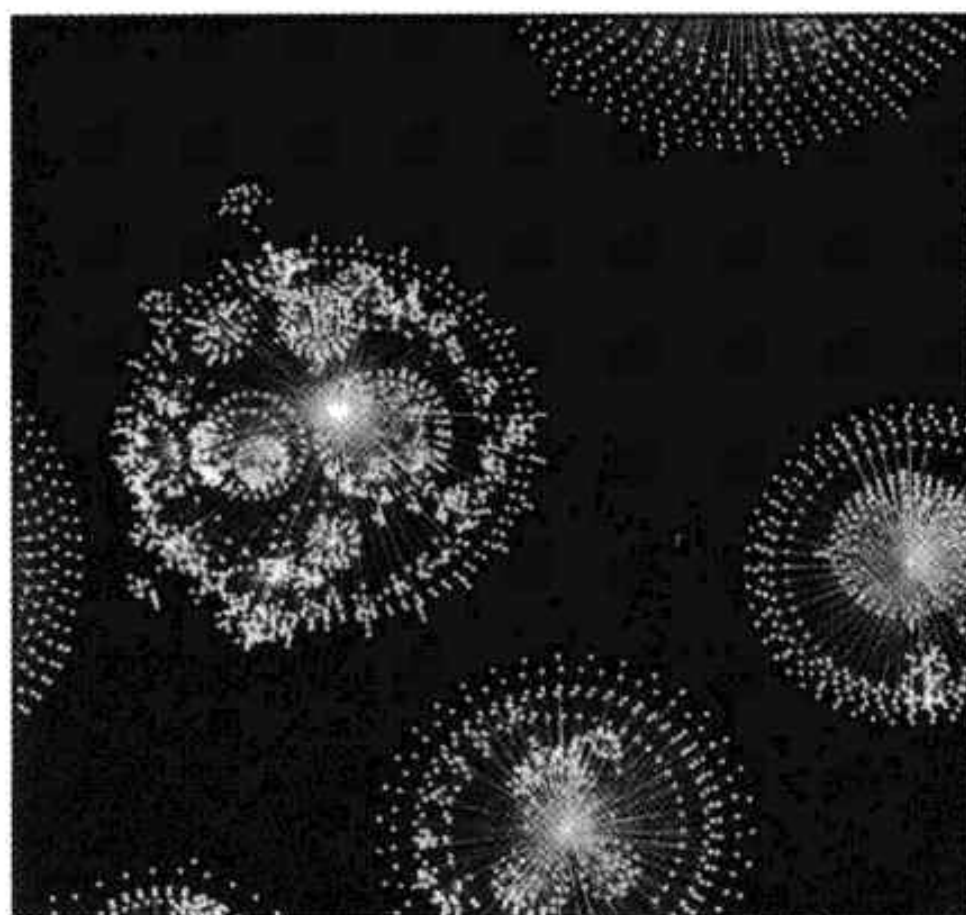
每一个白点代表一位 Ning 的新用户，每条白线代表一条加入网络的邀请。图像中的星状放射图形表示单位网络是如何以创造者为中心成长和延伸的。

图 3—2 Ning 的用户成长图



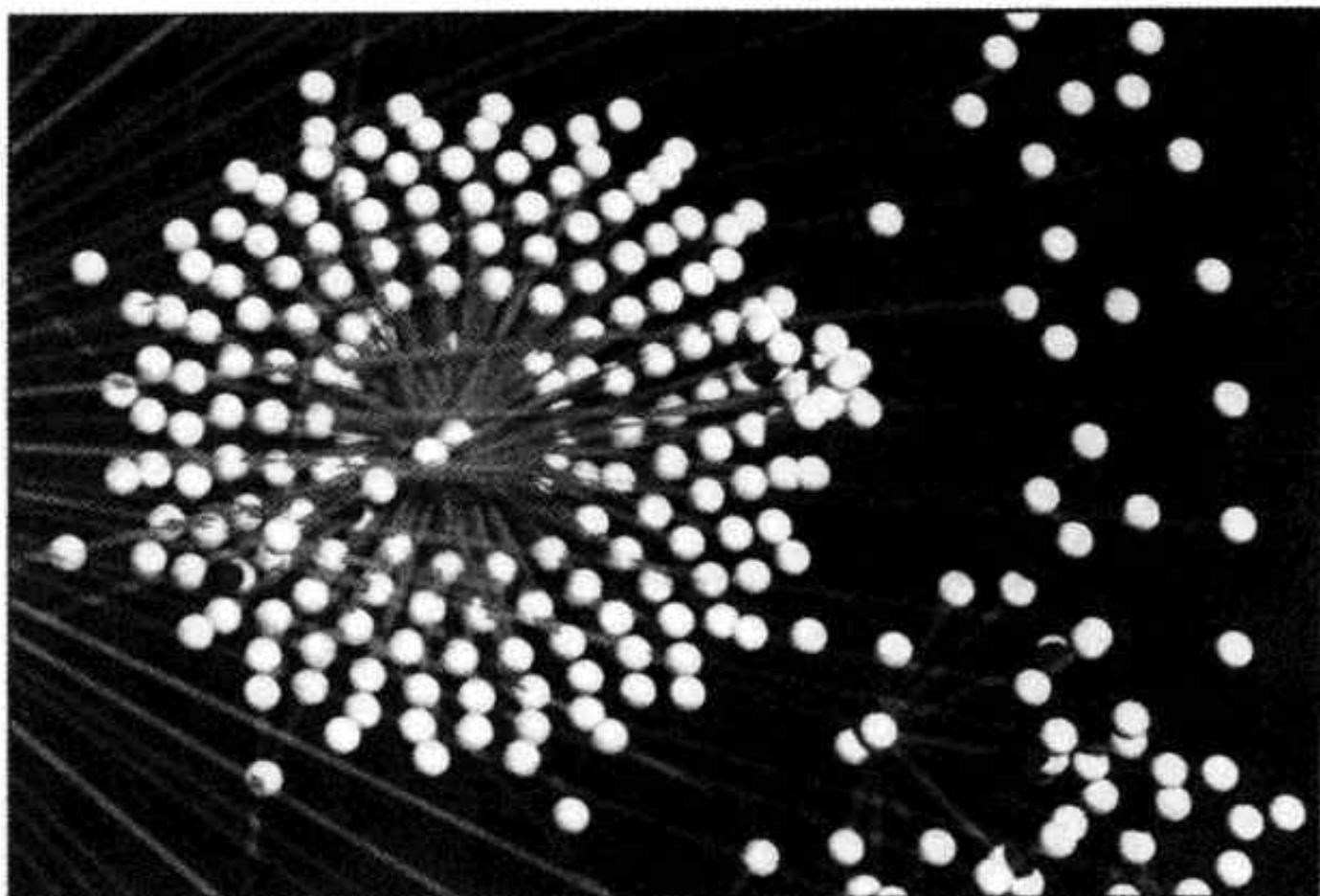
Ning 上部分小组的主要成员都由发起者邀请而来。当受邀者又带来新的用户时，便在图像中形成了反应病毒链的集群。

图 3—3 Ning 的病毒链的集群



双重病毒循环为 Ning 的繁荣作出了重大贡献。某个社交网络的成员通常也是另一个社交网络的创办人。

图 3—4 Ning 的双重病毒循环



这样的病毒效应意味着每天 Ning 的每一名用户就相当于两名用户。它使得 Ning 得以茁壮成长，并有望吸引数以百万的网络和数以千万的用户，实现数十亿的浏览量。

图 3—5 Ning 的病毒效应

在《长尾理论：打破 80/20 法则的新经济学》一书中，克里斯·安德森（Chris Anderson）利用帕雷托法则探索了线上销售模式，提出了一个重大发现：98% 的产品都有机会被销售出去，在线经营一半的销售额和 2/3 的利润都来自 90% 的商品。根据长尾理论，在部分网络、数码产品流通性强的领域内，幂律曲线“首端”（带来绝大部分行为或利润的少数商品）所占的比例将在一定程度上比其他正常行业更小。

这一理论放到唱片销售行业便非常明显了。在现实生活中，零售店一般只会售出很少一部分 CD。例如，沃尔玛一般就只会在货架上摆放 300 余张唱片，以至于顾客完全没有机会购买曲线上低于这一部分的产品。这样一来，产品的营业额便被高度集中在了前 300 张唱片当中，形成了 1:100 理论：1% 的

唱片创造出了接近 100% 的营业额。而 iTunes 上则又是另一番景象：网络上几乎可以非常方便地搜索到所有歌曲和唱片的数字版本，流通十分便利。由于消费者有更多机会接触到长尾部分的商品，在数码领域，曲线头部对销售额的控制力要小于现实生活中的其他行业。相对于 1:100 的比例，它更接近 5:80——5% 的唱片贡献了 80% 的销售，而剩下的 20% 则全由余下 95% 的唱片所贡献。相比零贡献，这可是个不小的数字，特别是在市场巨大的情况下。谷歌搜索使用户能更加迅速、方便地找到曲线末端的产品，为长尾现象的产生作出了巨大贡献。

依照传统线下商务的幂律分布规律，Ning 80% 的浏览量应当来自旗下 20% 的大型社交网络，其网络流量也应被个别庞大的社交网络所瓜分。然而事实却并非如此。虽然排名前 200 位的社交网络占据了 Ning 大量的网络流量，但却并没有将其占用殆尽，只占据了不到一半的份额。许多长尾末端的网络依旧在繁荣发展。Ning 的流量趋势虽然与幂律分布稳合，但这条曲线的首端部分却在缩小，而尾部却在延长。这条沉重的“尾巴”将很有可能成为今后发展趋势的决定性因素。中小型网络的主题范围虽然更为狭窄、用户人数虽然相对较少，但因为拥有适当的用户群体而有了无与伦比的增长速度。用户通常会通过邀请邮件（用户邀请其他人加入）、内置插件（用户将插件嵌入到博客或其他网页，使浏览者能够回到网络内部）以及最传统的谷歌搜索等方式了解到此类网络。此外，最基本的口耳相传、网页浏览以及 Ning 的内部搜索也方便了这些网络的传播。

按照这样的成长速度，Ning 势必将会达到无须采取任何行动用户数量也会依旧增长的“不可取代点”，成为理想的病毒循环，并拥有势不可当的传播性。在 PayPal 成长为重要的在线转账工具之后，eBay 也曾经开辟过与之类似

的服务，结果输得一塌糊涂（最后只好收购了 PayPal）。为了打败 YouTube，谷歌和雅虎也推出过在线视频网站，但却未能有所建树。由于拥有数量巨大的用户，LinkedIn 很有可能成为又一个无可替代的网站。Ning 亦有实现不可取代状态的趋势。

作为唯一的失败者，Friendster 之所以会在达到这一状态后依然落得分崩离析，很大程度上是由于技术上的失误——由于网络瘫痪和空间资源耗尽，用户们纷纷转投 MySpace 和 Facebook 的怀抱。Twitter 同样也在资源规模上存在问题：它的网络系统漏洞百出、稳定性差。虽然理论上而言，Twitter 确有步 Friendster 后尘的可能性，但它却令人羡慕地紧紧网罗住了在网络扩张过程中严重加速了内存耗损的大量忠实用户。

由于拥有大量用户就意味着拥有了巨大的潜在价值，病毒循环公司通常都能拥有极高的市场估值。一旦你的用户人数够多，总会有人愿意掏钱购买与这些用户接触的机会。即便你做网站的初衷只是为了把它做大，再转手卖个好价钱，你也有机会把它（连同旗下数百万的用户）高价拍卖给出手最大方的买家，让继任者再去琢磨如何从你的用户身上榨取利润。

MySpace 当初就选择了这条路，把自己以 5.8 亿美元的价格卖给了新闻集团。如今依照默多克的估计，公司价值已经接近 60 亿美元。无独有偶，YouTube 以 16.5 亿美元的价格卖给了谷歌。PayPay 和 Skype 也选择了这样的方式，分别以 150 亿美元和 26 亿美元的价格卖给了 eBay。Flickr 则早早地便以 4 000 万美元的低价被卖给了雅虎。当然，你也可以自己用这些网络赚钱——如果 Facebook 每个月都向上亿用户每人征收 1 美元的费用，那它必将会连续数年保持数十亿美元的利润额。

这并不是什么激进的想法。通过赚取广告搜索和计算广告点击率那些一毛五分钱的生意，谷歌获得了将近 1 000 亿美元的市场资产。Craigslist 只对不到 2% 的广告征收服务费用，其他分类广告则全部免费。大量的用户群体必然产生高额的回报价值，哪怕只增加 0.25% 的赋税，政府也会增加数以百万美元的收入。

病毒式循环公司的共性

要经营一家病毒循环公司并非易事。创造出一个引人入胜、传播便利的产品还只是最开始的一小步。和 Hot or Not 网站创始人所碰到的问题一样，将它发展壮大成为一门生意才是最困难、最具挑战性的过程。成功的病毒循环公司大多一样，而失败的公司却各有各的不幸。每一个 eBay 和 Facebook 身后都倒下过无数个人们闻所未闻的小公司。除了由于规模限制而失败的 Friendster 之外，还有从来就没有流行起来的网络社区 Tribe、声称能创造出“智能通讯录”却不能满足用户重要需求的 Plaxo，以及无法将新用户变成回头客的影评分享网站 Flixter。

成功的病毒循环公司通常都有以下共性：

- **以网络为基础：**互联网世界顺畅的流通性是它们从传统生意中脱颖而出的重要保证。
- **免费：**用户免费享用产品；在吸收到数量巨大的用户后，可能会增加各种收入来源（比如提供收费的高级服务）。
- **组织性技术：**用户创造内容，它们只是将这些内容组织起来。便利的组织方式会吸引到大量用户。例如谷歌。

- **概念简单：**上手简单、轻松。
- **本身具有传播性：**用户会单纯为了实现自己的利益而传播该产品，并在此过程中为其建立良好的口碑，吸引新用户（口碑往往被视为最好的广告方式）。这意味着病毒循环产品本身就有能自发成长的传播性。
- **能迅速为用户采用：**Facebook 发布的第一个月内便吸引了 50% 的哈佛在校学生。Skype 在 13 个月内就为 1 200 万名用户所下载。Hotmail 在 30 个月内便拥有了 3 000 万名用户。它们中没有一家公司曾在市场营销或推销上花过一分钱。
- **指数性增长：**由于每一名用户都会吸引更多的用户加入，病毒循环公司形成了与“普通”公司典型的线性发展模式（增长更为缓慢）截然不同的增长模式。普通公司的增长率往往直接受到市场营销速度的影响。
- **病毒系数：**只有在病毒系数大于等于 1 的情况下，用户数量才会呈指数性增长。归结起来，即一位用户变成两位，两位变四位、八位等。病毒系数一旦小于 1，网络则无法实现自我传播。
- **可预测的增长率：**如果产品是依据病毒曲线模式设计而成的，且拥有一定数量的用户，则其必将保持稳定且可预测的传播速度。正如流行病学家能够预测病毒在城市中的传播速度一样。
- **网络效应：**网络中的用户越多，希望加入这一网络的人数也就越多。以电话为例，新增用户越多，电话对于已经开通这项服务的客户也就越重要。
- **堆叠：**病毒式网络之间可以互相叠加，每一个网络都能够催生另一个网络的成长（PayPal 和 eBay；YouTube 和 MySpace）。
- **不可取代点：**一旦公司用户数量突破这一临界点并继续保持增长，则很难会被其他竞争对手打败并取代。
- **最终饱和度：**当一个网络传播的广度和深度都实现了饱和后，它便成长为

一个成熟的网络，增长速度也将放缓。MySpace 和 Facebook 都已经出现这种情况，两者每月的增长率已经降为 1%~3%，MySpace 有时甚至还会出现轻微下降。然而它们都已经建立了坚实的用户基础，其将近 75% 的访问量都来自 20% 已经“上瘾”的用户。

这些要素共同造就了一个个快速传播、高速扩展并有能力在短时间内迅速敛财的公司。“当流通的内容变成了人们的想法时，用户们自然会对这样的平台产生难以割舍的感情，”比安基尼说，“于是这个平台就逐渐成长为像 Blogger、YouTube 或 Facebook 这样的公共交流场所。”但与这些网站不同，Ning 不希望只吸引目标单一的庞大用户群。实际上 Ning 上 1/3 的网络在建立后并未正式投入使用，但与沃尔玛卖不出去的搅拌机不同，这些“死去”的网络并不会为 Ning 带来任何经济上的损失。和谷歌的致富经一样，它希望能为数百万专注面狭小、载有目标性广告的病毒式网络提供一个生长、繁荣的平台。

病毒传播的平原

和微波炉、便利贴、手机、麦片、飞盘和阿巴斯甜一样，互联网最初被发明只是为了满足某个单纯的需求，即方便人们相互之间交流。1959 年，兰德公司的研究员保罗·拜伦（Paul Baran）最先向军方官员提出了这一想法，以帮助美军在本土遭受核袭击时相互沟通，不料如今互联网竟成了通信、商业、信息以及娱乐行业不可或缺的核心要素。

马赛克的成功让安德森意识到，互联网本身就具有一种能催生无数可复制的应用程序的数码逻辑能力。这种能力为其成为广大的病毒平原提供了重要条件，也为另一个大型病毒平台——万维网的形成打下了基础。在这个培植产品

病毒性的温室里随后产生了一系列可以自我复制的景观：电子邮件、网页邮件、即时信息、点对点网络、照片及视频分享网站、资源标记与查询和评分服务、社交网络以及网络电话（在线通话）。

病毒营销 TIPS

病毒营销的要点在于：利用人们的好奇心和从众心理，通过口碑传播，实现病毒式营销。

所有的病毒式应用的成长都各有特色，若是被联合起来使用，其作用便会成倍增长。它们不仅单个传播，也帮助了其他个体的传播。

电子邮件将用户导向照片分享网站，而这些网址又出现在贴有视频的社交网络页面上；这些网络又通过即时讯息和点对点网络在人群中传播开来。就像自然界中物种繁衍是出于生理需求一样，网络世界不断扩大的传播性也是出于一种数码的需求。人类之间相互联系的需要也加速了这个扩展的过程。

无论是在线上还是在线下，一切行为都是从我们的自我意识出发的。正如社会学家克雷格·卡尔霍恩（Craig Calhoun）所说：“我们找不到任何一个在姓名、语言或者文化上和我们完全一致的个体。”他引用汉娜·阿伦特（Hannah Arendt）的话强调：“我们不仅是与众不同的个体，更无时无刻不在努力突出自己与他人的区别。然而我们所有的与众不同之处却又倾向于与其他同样脱颖而出的个体寻求相同的共性。没有任何完全无差别的相似，也没有任何完全脱离共识而存在的差异。”

这些共性的基础从何而来？答案是文化。影响我们的文化复杂而难以解析，我们每一个人的成长经历都是由从小到大与家人、朋友、社区的相互影响，以及对媒体、娱乐的消费行为编织而成的。它塑造了我们的个性，规范了我们的行为，勾画了我们的恐惧和欲望；多数情况下，这样的影响也许并不能使我

们向更好的方向发展。由马歇尔·麦克卢汉（Marshall McLuhan）的门徒卡尔·拉森（Kalle Lasn）领导的松散媒体活动家联盟“文化反堵”（Culture jammers）相信，美国已经成了一个和“麦当劳、万宝路或者通用汽车公司”一样“价值好几万亿美元的大品牌”。人们不再创造文化。相反，那些要制造名誉、出售商品的大企业却成了文化的替代品。“品牌、产品、时尚、名流、娱乐——这些原本围绕文化的生产才得以存在的物质，如今却成了我们的文化。”

来自加拿大阿尔伯特省（Alberta）卡尔加里大学（University of Calgary）的约翰·曼索（John Manzo）教授认为，无论是不是被洗脑了，“人类作为一种社会性动物，总是希望能和其他人相互交流”。他指出，如果没有了交流对象，语言也就失去了其本身的作用。这种对交流的渴望也被转移到了互联网上。当今社会无处不在的互联网交流并不能代替“物质世界”（网络世界的对立面，这一概念诞生于20世纪90年代的电脑朋克运动）中人与人之间真正的交往。当然，电子邮件、即时讯息、Twitter以及如Facebook、MySpace和Ning之类的社交网络“给我们提供了前所未有的丰富多彩的生活”。

安迪·沃霍尔（Andy Warhol）曾经发表过如下著名言论：“未来，每个人都有15分钟成名的机会。”事实的确如此，未来人人都能拥有自己表演的电视节目。在你的Facebook、MySpace、Bebo或是Tagged（社交游戏网站）的页面，以你为主角的真人秀时刻都在上演。然而，你拥有的展示时间远不止15分钟，每隔15秒（每刷新一次需要的时间间隔）你就能再次吸引人们的眼球。随着视频和其他多媒体传播方式对我们网络的逐渐改造，这些真人秀的自我表达方式也变得更加多样和复杂起来。每条微博、每篇博文、每条Facebook评论、每段视频、每张照片、每条诸如“你是哪本儿童图书”、“你的内心属于哪国人”等流行测验的结果都是人们急切挖掘自我、探索自我的表现。这

些结果在一连串的网络中跨越了数码时间和空间，共同记录了你的内心世界。20年前，安德烈·阿加西（Andre Agassi）在佳能相机的广告中称“图像即是一切”。而今天往往是未见其人，却能先闻其名。

人们逐渐分离出三种自我形象——展示在整个物质世界前的公众自我、个人自我（当你独自一人时的状态）以及数码自我。而后者在传播范围上远远大于前两者。如果你长期上线，则会有更多人了解，或者自认为了解你的数码自我，并将这样的形象等同于你的真我。实际上，你在人们脑海中的形象很可能非常生动翔实。两位来自路易斯安那州华盛顿大学的研究者在为小说读者做脑部断层扫描时发现，当在阅读过程中遇到相关内容时，被试者会像遭遇真实经历一样激活同样的大脑区域，创造出包括影像、声音、动作、味道在内的高密度心理模拟图像。

病毒营销

TIPS

From Facebook to Twitter, your
social network becomes
your marketing tool.

对于在网上潜水的浏览者而言，你在网络世界的行为是他们了解你的唯一方式。他们把对你的认识建立在你与这个世界分享的理念和观察之上，在你张贴的每一张照片、每一段视频之上，在你安装在个人网页的每一个插件之上，在其他人对你的评价之上。你创建的每一条信息都会被病毒式传播开来，甚至远超出了你的朋友圈、亲属圈、同事圈和熟人圈。一旦它们跳出了你的大脑，来到了病毒传播的平原，就逃离了你的控制范围，开始自我成长。这时，你就不再只是一个努力保住工作、偿还贷款的普通人了。你变成了一个需要经营的品牌。马歇尔·麦克卢汉不幸未能言中，此时承载文化传播的不再是信息，而是你。

我们这样做的原因是什么？如何解释我们为何要用黑莓发短信，用 Twitter

发信息，在 Facebook 上时刻和朋友们保持连接？答案很简单，因为我们必须参与社交生活。它符合我们的最佳利益。我们之所以愿意参与社区活动是因为它们扩大了我们的个人影响力，让我们的生活更加丰富、安全、富有成就感。亚里士多德相信“人是一种政治动物”，只有以公民的身份共同生活，我们才能作出高尚的行为。什么是政治？国家能否表达个人的利益？两千年后，17 世纪德国一位名叫斯宾诺莎的葡萄牙－犹太裔哲学家给出了这样的答案：“由于人类几乎无法单独生活，将人定义为社会性的动物无疑是正确的；实际上，人类从社会生活中享受到的便利远比受到的伤害大得多。”

也许真正的答案并没有亚里士多德、斯宾诺莎等其他哲学家想得如此复杂。无论是线上还是线下，社交网络总能让我们开心，人们之所以愿意聚集在一起完全是出于生理需要。研究显示，交友有利于我们享受更长寿、更美好的生活，与朋友们联系紧密的被试者们罹患心脏病的几率也更低，甚至连流感和感冒都更难感染。澳大利亚一项持续了 10 年的研究发现，在整个研究过程中，交际圈大的研究对象比交际圈小的研究对象死亡率低 22%——而朋友之间的距离以及联系次数对此却并无影响。电话交流也好，书信或者电子邮件也罢，这都不要紧。事实是，拥有了朋友数量可观的社交网络，你就拥有了一道生命质量的保障。

一项由克莱蒙特研究生大学（Claremont Graduate University）神经经济学研究中心主任、经济学教授保罗·扎克（Paul Zak）指导的研究显示，当被试者知道自己被他人信任时，其大脑中的后叶催产素（一种在大脑中循环的荷尔蒙）指数就会升高。“被信任感的信号越强烈，后叶催产素就增加得越多”。扎克的主要研究兴趣是神经经济学，该学科旨在测量人们在作出涉及金钱的决定时大脑神经功能的运行过程。扎克发现，信任感具有吸引力：你大脑中的催

产素越多，信任你的人也就越多。需要注意的是，扎克研究中的被试者相互之间并没有直接交流。他们之间所有的交流都通过电脑实现，而且皆为匿名交流。扎克表示，“作为一种‘经济润滑剂’，信任影响了从私人关系到全球经济发展的每一个环节。”虽然他并未明说，但信任同样也是社交网络不可或缺的一部分。

另一项有关信任的研究显示，实验游戏中的投资者们在服用了后叶催产素后变得更乐于无条件地让他人来掌握自己的金钱。这种又称为“拥抱荷尔蒙”（cuddle hormone）的物质同时也会增加人们的慷慨程度，减少恐惧，帮助人们维持健康的人际关系，是人们实现合作的重要元素。“没有性经验的雌鼠在被注射了后叶催产素后会变成具有保护性的妈妈，它们会将其他雌鼠的孩子抢过来，并像哺育自己的孩子一样哺育它们。”

归结起来，所有这些研究都有效地证明了生理需求是促使我们在线上线下相互集结的原因。幸运的是，虽然世界如此之大，我们相互之间的距离却并不遥远。

为我痴狂

我们的感受主导着我们的生活，因此像 Ning 上用户所分享的线上关系有时乍看之下仿佛比真正的生活更具真实感。这并不是线上生活所独有的特色。你是否在听演唱会的时候曾为现场效果不如音响播放来得完美而失望过？乐队的演奏并不清晰，歌者在高音的时候破音，演出安排不够紧凑……但这就是音乐的本来面目；音响里播出来的反而才是假货。然而，你对表演的期望却由于录音效果所展现的“完美”效果而变得更加苛刻了，并把唱片中的音乐当

作了比现场表演更为真实的音乐。

媒体的作用也是如此。对于观众而言，新闻报道中的内容反而比事实真相更为真实。除非曾亲自去过伊拉克，你对这个国家的印象在很大程度上都来自记者的解读，而国内专家们狂轰滥炸的点评则更影响了你的观点。对于小孩而言，加了人工香精的“葡萄”或“草莓”味的糖果也许比真正的葡萄和草莓味道更加真实。在所有这些事例中，人的感受都胜过了事实的本来面貌。

网上的人际关系更是如此，许多人都在眼前的真实世界和脑海中虚幻的互联空间中游走。40岁的网络咨询师、企业家玛丽·霍德（Mary Hodder）每天所有的时间都花在网络上。生存主义者过着不上网的生活，但对霍德而言，无网的生活却令人抓狂——几分钟都不行。她喜欢浏览网页。“为了能用手机或者笔记本上网，我甚至愿意半路跑去很远的地方找网络连接，”她说道，“没有比这更重要的了。”

无论走到哪，她都随身带着笔记本电脑。她进出各种咖啡馆，就是为了能够找到可以接入的无线网，用手机连接电脑上网。她从网上下载盗版电影甚至电视节目，在线购物并偿付所有账单。她名为 Napsterization.org 的博客探索的内容是科技是如何改变媒体面貌的。她花很多时间上 Twitter，记录下生活中那些平淡抑或波澜的细节。所有她阅读过的文章、观赏过的视频和点击过的网页都来自关注她的那帮推友以及被她关注的推友们。他们成了她了解这个世界的渠道。

虽然从严格意义上来说，她主要往来于旧金山海湾地区，但她生活、工作、娱乐的场所却是在互联网上。即使是在汽车、火车、人行道上，她都在和朋友、同事、客户以及商业伙伴们通过邮件、即时讯息和手机通话保持联系。她查看

朋友们的博客，扫一眼他们的评论，进入同样的链接，思考同样的信息，再通过在讨论区或 napsterization.org 上张贴评论来分享自己的想法——所有这些评论都设有超链接，读者可以根据浏览工具的不同搜索和浏览内容。虽然霍德并不能和朋友们保持物理上的接触，但他们却并不遥远，他们共同缔造的数码文字结构体现了他们之间的关系。“他们创作内容，我阅读内容或者在博客上设置导向链接，或者对这些内容作出修改，他们也这样做。”霍德说。她把物质世界比作过时的“模拟系统”，而互联网则是绝对的“数字系统”。

每天，霍德都能更加靠近真正的自我。随着互联网成了社交的中心，她的许多朋友和同事也在经历着这种变化。相比现实生活中的玛丽·霍德，网络上的玛丽·霍德不仅名气更大，也更受人尊敬。电脑黑客也是如此，相较于真名，他们的“网名”（昵称）反而更有名。在线上，他们是对政府和腐败行为强有力的反抗者。而在真实生活中，他们也许只是挑战权威、反社会的青少年。在各个博客评论区内用假名留下恶言恶语的仇恨者们也是如此，就像那些在街头巷尾画涂鸦的人一样。像霍德一样，他们都是人数可观、不断壮大的广大科技迷中的一员，他们的生活就是一个大大的维基百科。而霍德他们的生活也许就是我们未来的前瞻。实际上，由于你此刻已是这本书的读者（而且显然也拥有相同的兴趣爱好），这也许就是你正经历的生活的真实写照。

成为玩转多重任务的好手

和霍德一样，我们生活在自己创造的多重世界里：物质世界的国土和知性世界的领域相互交汇。我们不仅需要和他人取得联系，身处一个正饱受多动症折磨的社会，我们也需要抓紧速度。工作、娱乐、家庭、朋友、媒体、商人都

在争夺着我们的注意力。要做的事情越多，手头的时间就越紧。为了适应这样的节奏，我们必须成为玩转多重任务的好手。工作时，我们在公司浏览网页，在开组会时给朋友传简讯；在家时，我们一边看 CNN，一边在亚马逊上下图书订单、准备晚餐、辅导孩子功课。我们在黑漆漆的电影院里上网还款，在海滩上写博客发日志。我们一边赶出租车一边给朋友发短信，一边等待登机一边浏览社交网络。谁要是说“时间是大自然防止事情同时发生的方法”^①，那他肯定不是黑莓手机的用户。

当然，被快进的不只是我们的生活节奏。节目点播功能出现后，我们再也不用等到夏季重播时才能收看已经播放的剧集了。便携式 MP3 播放器让用户们能够随时随地享受喜爱的音乐；至少有一家唱片公司——大西洋唱片公司就通过电子下载的方式卖出了比出售光盘更多的音乐，这种趋势必将成为唱片行业的发展前景。相比带着成卷的胶卷去影印店冲洗，你更喜欢把照片发到 Flickr 上。传统邮件已经成为一种过时的行为。而科学研究显示，甚至连地球转动的速度每年也会变快一秒。

我们的线上习惯数量巨大、花式繁多，而且是本质上的即时行为。我们中的许多人都是媒体的消费者、创造者、传播者和批评者，这些身份很多时候是共存的。但无论是浏览博客和新闻网站、下载音乐视频、在 MySpace 闲逛、撰写和维护博客，还是玩虚拟世界的电子游戏，都需要花费时间。在 YouTube 上发表视频需要动力和决心；想在最爱的电子游戏中升级需要毅力。我们无时无刻不在做选择，筛查、过滤信息，甚至是否关闭所有的设备都需要选择。如今的营销人员用类似“破碎”或者“支离”等词来形容新媒体的面貌。我们有数以百计的频道、数以千计的出版社以及无数的网站、博客可以张贴广告。简

① 这句话出自伍迪·艾伦，意思是只要还有时间，就能把事情一件一件地做完。——译者注

而言之，我们的生活被“分隔化”了。

病毒营销

TIPS

THE FUTURE OF MARKETING
IS HERE. IT'S CALLED VIRAL MARKETING.
© 2008 CHANGING

由于我们不断地在病毒传播的大平原上和朋友、家人、同事们相互交流，我们自我表达的文字，无论是转发的邮件、创意、玩笑、链接还是备忘录，都以病毒扩展的方式传播开来。这样的传播不仅是从个人到个人，更是从社群到社群。随着互联网移动性的增加并逐渐开始脱离台式机的束缚，病毒传播的平原也开始更加分裂并铺展开来，为人们的想法提供了一个面积更大、传播性更强的病毒式扩展平台。

据估计，2010年年底，市面上智能手机数量就已超过只能在固定范围内使用的台式机数量。互联网能实现如此强大的移动性，主要依靠的是在以下三个方面的创新：电子屏幕、微处理器（电子芯片）以及无处不在的网络连接。

病毒式传播的 3 大创新

电子屏幕

作为一种能为业界带来颠覆性影响的组织性创新技术，显示屏制造技术的飞速发展产生了极为深远的影响。宏观方面，由于万维网有储存和组织信息的功能，其本身就是一种组织性的创新技术。标准打字机式键盘也是如此，它帮助人们更加高效地输入和组织文字。谷歌并没有创造网络，它只是为你提供了搜索功能。屏幕才是让人们参与到病毒式传播的媒介。

随着互动式显示屏价格的骤降和科技的进步，显示屏变得随处可见。现在

宽屏平板高清彩电的价格还不及以往的 1/20。大至墙面，小至苹果 iPhone 屏幕的多点触摸屏正在改变整个娱乐业的面貌。它们中有的虽然薄如墙纸，却也能经受住绝大多数行为粗暴的用户的考验。它们被镶在墙里，挂在建筑上、商店内、学校里、车厢中和掌上设备中。不久的将来，一旦你走上街头，立刻就会被淹没在动画的海洋中。这样的场景绝不是异想天开。

纽约时代广场上的动态广告牌甚至多过了静态广告牌。一些地铁入口转播体育节目的屏幕上常播放电视节目广告，出租车后座上也有显示器，可随时转播电视新闻以及交通和天气状况等。它们还出现在百货大楼的橱窗里、机场的墙壁上，化作巨大的动态广告牌林立在上空。

这些闪动的画面所满足的也许是人们的一种原始欲望。除了对社会交往和传播信息的需求外，人类还有一种对动态图片与生俱来的痴迷。美国前副总统阿尔·戈尔在 2005 年 10 月于纽约举办的自媒体（We Media）会议演讲中谈到，人类大脑会本能地会抓住我们视野中最细微的动作。与其说我们注意到了这些变化，不如说这更是一种生理上的强制反应。戈尔说：“一百万年前，各种远古物种在非洲热带大草原上集结出现，当身边的树叶晃动时，那些能注意到这一点的物种成了我们的祖先。”那些没有注意到这一点的物种最后都成了其他物种的佳肴。对细微的环境突变都能注意到的那些物种把这种被神经学家称为“建立的反射弧”的基因世代保留了下来。依戈尔所言，这就是被电视和在线视频所激起的大脑综合征，“也是为什么行话所称‘将眼球粘在了屏幕上’并非只是一种夸张、一个牛皮而已”。

电子芯片

设计一个像英特尔凌动处理器（该企业最小的电子芯片）的难度不亚于在

单个病毒细胞体内规划一座城市。首先，设计师们需要为数以百万的开关（晶体管）安排好合理路径，才能将形式为1或0的信息通过硅质高速公路（又称“公共汽车”）由不同发射器导向各个接收器。一旦图形设计完毕，设计者们便依此制造出各个基底或“掩膜”的细微模型，并在性能强大的工作站中测试模拟芯片的功能。晶体管非常细小，200万个晶体管所占面积还不及一个句号大。一旦制成，微处理器上近4700万个晶体管就能在每秒内实现3000亿次开关。只要任何一个晶体管出现故障，整个处理器都会卡壳。之后的程序则更为复杂。

由于包含近300多道涉及化学、石油以及光学的程序，电子芯片的制作阶段在统筹方面要求极为严格。首先需要拥有大量纯净的海滩沙砾：硅。这些硅在铸造成柱状硅锭后被切割成黑胶唱片大小的晶圆，并打磨至表面呈“完美镜面”。通过光刻“印刷”后，晶圆上便布满了各种晶体管和电子通道。为了能大规模生产芯片，这些晶圆通常会被放入高温炉中加热产生二氧化硅膜，再覆上一层感光胶片。掩膜经过化学蚀刻后再被覆盖上数层金属涂膜。每一张晶圆上的每一个闸极、每一个晶体管都会被注入正极或负极电离子，从而成为工作时负责打开或关闭的电路。之后，晶圆便会被精准的电锯切成芯片大小的小块。

制造出仅比硅原子本身略大一点的晶体管，是一门集设计和工程技术为一体的艺术，更是过去60年间科技创新飞速进步的结晶。早期由贝尔实验室发明的晶体管直径约为3.2毫米；今天2000个晶体管并排而立的长度仅相当于人一根头发的宽度，单位价格也仅为1968年时的百万分之一。如果福特也能拥有像英特尔一样的创新速度，那么眼下汽车的速度就能达到光速的一半了。如果你打算开一个星期的车去纽约，开完之后扔掉再买一辆新车的钱也比你花

在路上的停车费要少。

多年来，英特尔和它雨后春笋般冒出的竞争者们都纷纷投入了争夺绝对霸主的竞赛当中，比赛谁的生产速度更快、芯片性能更高，却从未关注过电池耗损和散热这两项随着处理器性能提高而带来的副作用。然而绝大多数黑莓手机的用户并不需要能够强大到可以编辑视频、创造出皮克斯动画特效或者解构

人林甘田逆站由乙廿廿 站们雪西站口且能破站坐邮件 打工附件 湖监网

页、拍摄和储存照片，以及拥有其他基本功能而不至于将电池烧毁的智能手机而已。

为了满足这类需求，英特尔等厂商开始大量生产像凌动这样专攻移动市场的芯片。由于对性能和反应速度的需求不升反降，这些微处理器的设计思路在结构上发生了巨大的变化。实际上，相比之前的产品，它们功能更少，耗电量极低，并保证移动用户能够正常使用所有的网络功能，绝不会像 2008 年之前生产的智能手机那样无法支持互联网重要元素之一的 Flash 格式。

能在星巴克查收邮件这么简单。设想一下，如果你居住的城市一夜之间就建立起了一个巨大的无线网络，会有什么样的情况出现？为停车计时器缴费攒硬币的日子将一去不复返，用信用卡就可以缴费。水电公司则能即时读取水电表上的信息，为顾客省下不少银两。下次再发现路面坑洼时，直接拍张照片，附带在电子邮件中发给市政府告知即可。全市范围内的无线网络不仅能让市民们的生活更加美好，还能在必要时救人一命。有了这样的网络，消防员们就能在奔赴火灾现场的过程中一路畅通无阻。警方就能通过控制银行监控摄像头在劫案中占据优势，粉碎阴谋。而突发事件处理人员也能在自然灾害或恐怖袭击中相互联系。

有了遍及每个角落的互联网，无论你是谁、身处何处，都能进入这个移动的信息网络，使数百万的弥母（文化基因，文化传播的最小单位）从一个屏幕传递到另一个屏幕，再到下一个屏幕。娱乐、新闻、邮件、短信、手机通话都将以每小时 100 公里的速度奔跑于各个收发人之间。读简讯、看电影、听广播或 iPod、下载音乐、上 MapQuest（地图路线搜索网站）或 GPS 系统、浏览博客、更新 Facebook 信息，这些以前只能在家里实现的任务现在逐渐也能在公交车上、私家车里或逛街途中完成。而不同的是，这一切工作都将以智能手机或其他小型移动设备为载体，最大程度地实现病毒式的传播。

在短短几年时间里，社交网络便挤占了超过 25% 的网络总流量，并正在不断刺激产生更多连接。它创造出了身兼三重病毒式传播性的新产物：其用户基础呈病毒式增长、传播内容呈病毒式扩散，而这一切行为又都以广大的病毒式传播平原为基础。

综上所述，更高级的屏幕和芯片让掌上设备登上了丰富多彩的互联网；而遍及全球的网络连接则意味着人们将花费更多的时间上网、踏入病毒传播的平

原，传播病毒和信息，分享链接和想法，在社交网络上相互实现电子交流。对于能够认清这一点的人而言，这无疑是一个巨大的商机，Ning 便拥有这样的慧眼。

新的互联网经济并不像网络泡沫破灭之前那样只注重吸引客户的眼球，它更看重用户的属性、网站对客户的分类以及引导方式。在顾客注册成为 Ning 的用户时，他选择加入个别社交网络的行为已经透露了本身的兴趣所在。此后他在博客、新闻网站甚至整个互联网上所收看到的广告便都是 Ning 根据各个社交网络特定用户群所量身打造的。有关极限滑雪的广告只针对极限滑雪爱好者投放，其他广告也是如此。根据比安基尼的报告，如此吸引而来的点击率远高于传统社交网站的网幅广告。虽然眼下的广告投放还是由谷歌完成，但 Ning 最终还是会自己接过这笔生意。即便现在你想随意安排自己在 Ning 网络上的广告，每月只需缴纳 20 美元的基本费用即可。每月约有 12 000 名社群组长购买不超过 5 美元的增值服务，以获得属于自己的 URL 地址、购买额外空间存放照片和视频，这为 Ning 带来了每月 60 万美元的利润。无论怎么玩，Ning 都是赢家。

“现在 MySpace 或者 Facebook 想要调转船头与我们直接竞争已经非常困难了。”比安基尼表示，“光是在保住自己发展势头这一点上，他们所要面临的技术难题就已经堆积成山了，更何况我们也是花了 3 年时间才打造出了一个专门从事这项服务的严谨的结构和技术。”她手下的工程师更将这种更改策略的难度比作“让 747 在飞行途中更换引擎”。即便等到 Facebook 或者其他网站能够做到这一点时，Ning 或许也已经将自己的双重病毒循环发展到了攻而不破的境界了。

一旦它实现了量变到质变的转化，等待它的将是一马平川的未来。谁也无法阻挡。

病毒式传播的负面影响

但凡信息相通，则必有潜在风险。人们相互之间的连接性越强，信息大规模扩散所能带来的危害就越大。通过攻破主机内可能传播病毒的程序，病毒制造者们制作出的病毒程序能够不断自我复制，让数千台电脑同时崩溃。僵尸机器人（Zombie bots）可通过发送数十亿封电子邮件破坏网关、堵塞邮箱。网络黑客还会引起拒绝服务攻击以阻塞网关、降低相关网络的速度。作为另一种颇为流行的攻击方式，缓冲区溢出漏洞攻击则会给软件程序植入超长字符串，而攻击者可通过追踪和操控溢出区像系统管理员一样操控被攻击电脑。甚至有人在瑞士开办了一家名为 WabiSabiLabi、可以像 eBay 一样拍卖黑客程序的黑市网站。

这些程序能够入侵政府、企业以及私人用户的电脑软件。那么，谁是最大的买家呢？美国。美国政府称，他们之所以大量购买黑市程序并不是为了窃取情报，而是为将来可能发生的互联网大战屯兵积粮。“这些玩意儿威力无比。”安全研究人员查理·米勒（Charlie Miller）赞道。这位前国家安全局成员曾在一次比赛中仅用了不到两分钟的时间就入侵了一台苹果 Air 系列笔记本。“相比喷气式战斗机的价格，这已经非常便宜了。”而对于病毒循环企业，无限复制的信息甚至能让整个公司陷入瘫痪。

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, How
Today's Smallest Businesses
Grow Themselves

病毒营销案例

2000 年夏天，就在评分网站 Hot or Not 进入网络世界之前的几个月，两位来自哈佛物理系的学生格雷格·唐森（Greg Tseng）和约翰·施莱尔-史密斯（Johann Schleir-Smith）决定开创一门在线约会的生意。从三年前入学的第一天起，唐森就发现哈佛大学里的社交聚会尤其令人迷茫。他自小在佛吉尼亚北方郊区的一个中产阶级家庭长大，到了剑桥之后却发现这里到处都是富裕的贵族阶级，他们的人生观和金钱观都与常人大不相同。谈恋爱时的繁文缛节常常一不小心就能让你颜面无存——他可一点也不想出这种状况。

于是他想，如果能够将约会程序化繁为简岂不是很棒？他发现要想实现这个想法，唯一的办法就是弄清楚谁才是背后暗恋你的人。为了实现这个目标，他需要给全校的单身青年们建立一个数据库，记录下各自暗恋的对象。之后在一次偶然的机会中，他读到了风险投资家斯蒂夫·尤尔韦特松（Steve Jurvetson）关于 Hotmail 兴起的文章，知道了它是如何不费一分一毫、光凭病毒式传播就成功战胜了斥百万美元巨资开展市场营销的 Juno（网页邮件网站）。唐森终于找到了打开用户市场的钥匙。

秋季开学之后，他们集网页和邮件于一体的网站 CrushLink 开张了。“它只是一个非常小的病毒循环。”

唐森说道。用户在网页上注册后即可写下暗恋对象的名字和电子邮件。通过这些电子邮件，网页便会发信给收件人告诉他有人已对他暗生情愫。收件人于是也注册进来并写下自己的暗恋对象，循环就此得以铺展开来。为了打广告，唐森在信息版上匿名留言：“哇！我刚发现这个新网站，还在上面找到了毕生最爱，它叫 CrushLink。”网站开放的第一天就收获了 50 名用户。一周之后，他们计算出的病毒系数为 0.3。用户数量确实在成倍增长，但离形成一个拥有巨大传播性的网站却还有一段距离。他们决定开始新的尝试。

唐森很快就意识到注册步骤越简单，用户转化率（将访客转化为常驻用户的比率）也会越高，而病毒系数也会受到影响。病毒系数等于该循环内所有转化率的乘积，所以哪怕转化率只提升了很小一个百分点，循环的病毒系数也会增加并进一步带动传播。他还发现温和的背景颜色比艳俗背景效果更好，更能增加服务器速度，让网页加载得更快。由于人类能够捕捉到任何超过 150 毫秒（约眨眼所需时间的一半）的事物，更快的网页加载速度更有利于提高传播速度。同时，在邮件主题栏的部位增加笑脸图标也帮助他们将病毒系数提高了 10 个百分点。“这可是真事。”他说道。

不过他们最大的调整莫过于给被暗恋对象们发邮件提供暗恋者特征，诸如“那个偷偷暗恋你的人姓氏里有 6 个字母呢”、“悄悄喜欢你的人名字首字母介

于A与F之间哦”或者“你那位秘密仰慕者的邮件地址和你的域名不同哦”之类。大批用户因此慕名而来，许多人会再写下暗恋者的信息。3个月后，已有超过上万名用户注册了CrushLink，10月22日更突破了10万大关。次年2月，CrushLink终于成长为极具传播性的网站，并在一个月后迎来了第100万名用户，此后又在3月2日和3月22日分别突破150万和200万大关。

这两位大四学生的生财之道莫过于让用户注册广告信息。这本来是其他网站在注册时就有的基本要求，但到这里却成了兑换仰慕者特征的“商品”。像发钱一样，他们先免费发放少量特征，再要求需要获得更多信息的用户填写广告问卷调查。唐森和施莱尔－史密斯虽然在这上面赚取了200万美元的利润，但这个数字却远不及他们之前的估算。一些广告商先是以他们是用“诱骗”的方式吸引来了调查者，所以导致流量不甚准确为由而拒绝付款。唐森只好与其对簿公堂，最终又赢回了应得利润的50%。

本科毕业之后，他们来到斯坦福大学物理专业继续深造。由于互联网泡沫的破灭，他们本想把CrushLink高价出售，但由于找不到合适的买家只好作罢。他们用在CrushLink上赚来的钱开了一家名为“JumpStart科技”的科技孵化企业，雇了做准系统的员工维持网站运营。然而，随着垃圾邮件发送者开始模仿CrushLink在互联网上大肆倾泻垃圾邮件，CrushLink的病毒传播方式受到了极大的破坏。这样一来，它便由最开始那个讨人喜欢的创意变成了《沙龙》(Salon)一位作者笔下所描述的“在互联网营销机制变得肮脏龌龊后最新衍生

出的毒瘤”。

之后，联邦贸易委员会又以违反《反垃圾邮件法》为由对这两位开展病毒营销的年轻人开出了 90 万美元的罚款。委员会在批评信中称，JumpStart 以免费电影票为诱饵，吸引用户提供 5 名朋友的姓名和邮件地址后，又以欺骗的方式获取信息提供者的邮件地址，以将随后发送的广告信息伪装成朋友之间的邮件。由于此类邮件的标题多含有“嗨”、“情人节快乐”或“咱们一块去看电影吧”等模拟私人来往的词句，更增添了信息的迷惑性。对此，批评信称：“JumpStart 的商业邮件以此绕过了垃圾邮件过滤器，让以为信件中含有个人回复的读者打开了邮件。”

对于这次罚款，唐森表示：“我们非常不幸，成了被打击的对象（许多网站也有过同样甚至更恶劣的行为）。我们那会儿才 24 岁，太年轻，不懂事，也没有去找更好的代理律师。毋庸多说，从那以后我们就再也没有发送过可能引起误解的邮件。”他同时表示无论是 CrushLink 还是 JumpStart，都从未发送过垃圾邮件，也没有把用户邮件出售给任何垃圾邮件发送者。

如果唐森的言论属实，那么 CrushLink 的失败就是一个病毒式传播公司如何被更强大的信息力量——垃圾邮件所打败的故事。如果其中有假，那 CrushLink 就是着了魔，恶意利用已有的传播性牟利。无论如何，这个故事都颇有警示意味，而同样的情况以后也会越来越多。实际上，它已经发生了——故事的主角也没有发生变化。

2009 年 7 月，纽约州律师安德鲁·科莫（Andrew Cuomo）就向唐森和施莱尔－史密斯开办的社交网络 Tagged 提出诉讼，原因是对方盗窃了超过 6 000 万余名用户的“通讯录和身份信息”，提醒收信人观看一幅根本就不存在的照

片，导致收信人“被迫成为 Tagged 的新用户”。唐森把这一问题归结为一项“令人误解的新注册过程”，并立即停止了这一功能。

随着科技的进步，如何让网络传播刹车和如何使网络传播提速一样成为值得思考的重要问题。没有 1868 年乔治·威斯汀豪斯（George Westinghouse）发明的气压制动器，火车便不会提速，也不会具有能够拉动几百辆车的动力。在此之前，火车失事较为频繁，就是在平地上缓慢穿行也不能幸免。我们需要同样强大的创新力量保护自己不在病毒传播的平原上被撞击得粉身碎骨。

以史为鉴，我们必然能了解其中的门路。每当企业寄希望于通过类似在用户注册时绑定用户邮件通讯录等行为强行获得病毒传播接口时，其短期病毒式增长必然会受到用户分流所带来的损失。这样的分流本身也能出现病毒式的传播，从一个用户到另一个用户，横跨各种社交网络，遍及整个博客圈。正面传播与负面传播并存，这便是这个世界的自然法则。

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, How
Today's Smartest Businesses
Grow Themselves

第二部分

病毒营销的传播

04

免费的Hotmail

病毒广告营销

Hotmail

产品：免费的网页邮件

病毒式策略：有机式，每份信息上的营销小广告

盈利方式：广告

Hot or Not

产品：用户可以根据吸引力程度为其他人自愿上传的照片评分的网站，以及一个交友配对引擎

病毒式策略：有机式

盈利方式：广告：交友配对网站的付费订阅功能

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, How
Today's Smartest Businesses
Grow Themselves

20世纪90年代中期，马赛克和网景浏览器所搭载的网络传播平台已经日渐成形，互联网上形形色色的网站与内容通道数量也开始有所增加。但在当时，病毒营销还只是一个单纯的价值定位。人们一旦发现什么好东西，鼠标轻轻一点，就能让亲朋好友也知道。然而在沙比尔·巴提亚（Sabeer Bhatia）和搭档杰克·史密斯（Jack Smith）推出世界上第一项网页邮件服务之前，对真实产品使用病毒营销还是一个前所未有的想法。可是，这一想法在面世之初却面临重重困境。

最有价值的应用软件

1996年2月某一天，巴提亚面向第12个风投公司的推销会议也即将进入尾声。这次过来的是硅谷著名的沙丘路上声名赫赫的投资公司——德丰杰全球创业投资基金，可和前19个洽谈会一样，今天的会议也许又要在“没资金、没前景”的结论中草草收场了——这些相似的画面构成的仿佛是一部情节无趣却又循环播放的肥皂剧，只不过每次的出场人员稍有变动罢了。

会场上，巴提亚还在向投资方解释 JavaSoft 的产品概念：这套由巴提亚的合作者研发的开发工具端不但能够储存注册信息、住宅地址、电话号码、调查问卷等用户个人信息，还能将其一一呈现在某个特定的网站上。然而作为德丰杰创始人之一的斯蒂夫·尤尔韦特松却对该产品市场需求的迫切程度持怀疑态

度。他认为这套产品至多也就能引起部分铁杆电脑迷的注意，可是相比绝大多数在光缆出现之前还只能通过电话线拨号上网的用户，这种消费者所占比例实在是太小了。他并不认为这项创意能够成长为一项可以持续发展、独立运作的生意。在过去两年里，已经有二三十个网络工具公司向他推荐过类似于JavaSoft这样的网络应用软件以期获得投资，可最后他们所面临的都是一样的质疑：你的公司如何才能被发掘、成长、壮大？用户们怎样才能知道你的存在？仅在一个网站上贴出一个优秀的产品并不意味着成功。你需要的是营销策略。

和巴提亚之前见过的风险投资家们不同，尤尔韦特松并不觉得让眼前这群27岁的工程师们来开公司是件多么糟糕的事——哪怕他们一没管理经验，二没做过消费产品，三没软件特长。毕竟他也只长巴提亚一岁。

尤尔韦特松也曾是一位有数学背景的工程师。他曾经在惠普干过研发，设计的好几项芯片还投入过市场。此外，他还在苹果和NeXT做过市场营销。作为一名风险投资者，他并不会将打交道的对象分为三六九等。他唯一关心的是优秀的产品创意。

当尤尔韦特松陈述完他的质疑准备请到访者打道回府之际，巴提亚却提出手中确有一份营销方案：程序员们只要用过JavaSoft就会惊叹于它的独到设计，并赞叹道：“呀，你们真的只用了3个月就写出了一个这么酷的网络应用软件？我要把它们都买下来。”尤尔韦特松正准备开口表示这根本不算一项策略时，巴提亚提到了一个附加应用程序：网页邮件——通过网页邮件，JavaSoft的使用者们可以实现互相交流。

听到这一概念，尤尔韦特松精神立马为之一振。由于电子邮件只能通过个人电脑收发，人们收发邮件的范围被紧紧束缚在自己的电脑桌前。人们在

工作地点建立工作账户，在家建立个人账户，可要是在路上，除非使用自己的笔记本电脑拨号上网，不然压根儿就没法查收邮件。尤尔韦特松做学生和做咨询那几年，为了收发邮件不知道在路上花了多少冤枉时间。有了网页邮件，生活一定会方便很多。它的实用性确实显而易见。随着巴提亚在白板上慢慢地勾画出产品理念，尤尔韦特松开始琢磨怎么之前竟然从未有人想到过这点。他建议巴提亚把 JavaSoft 的想法抛到九霄云外去，网页邮件才是最有价值的应用软件。“我再叫一个合伙人进来看看，这将是个大生意。”尤尔韦特松说。

和风险投资家讨价还价

在接下来的一周里，巴提亚与共同参与研发网页邮件的杰克·史密斯一道会见了尤尔韦特松及其合伙人蒂莫西·德雷帕（Timothy C. Draper）。德雷帕来自少见的三代风投世家。他的祖父小威廉·亨利·德雷帕（William Henry Draper Jr.）曾是硅谷第一位风险投资家。1981 年，里根总统也曾指派他的父亲威廉·亨利·德雷帕三世（William Henry Draper III）出任美国进出口银行行长。

信心爆棚的巴提亚一一列举了网页邮件的潜在用户数量。如果这些估计属实，这项业务的拓展速度必将大大高于以往任何一家公司。投资者们虽对手中草草评估出的数据不以为意，但也坚信哪怕眼前这两位工程师仅能实现这片宏伟蓝图中的一小部分，它也仍将是一项利益惊人的投资。

第三次会谈结束后，德雷帕表示：“行，我们决定投资了。我们很喜欢这个产品。你报个价吧！”

巴提亚报了 300 万美元。他算了算，觉得这笔钱应该够他再聘

几位工程师、保证公司的正常运营了。

“太多了。”投资者们表示，他们想先看看网页邮件在技术上是否能实现。

巴提亚于是降价到 50 万美元，但投资者们却说只能给 30 万美元。

“那好吧，”巴提亚说，“成交。”

接下来自然是商讨一系列附加条款。德雷帕和尤尔韦特松拿出公司的标准条款书，提出愿收购对方 30% 的股份，并估算巴提亚这家羽翼尚未丰满的公司市值约为 100 万美元。然而巴提亚却认为自己的公司价值远不止于此，起码应值 1 000 万美元。双方你来我往，尤尔韦特松曾一度为 30% 的股份开出了 60 万美元的价格。但巴提亚并不想如此早早地就将大量股权转手，便坚称德丰杰开出的价格仅够获得 15% 的股权。由于双方意见悬殊，巴提亚威胁要另觅投资方。他那胸有成竹的样子好像从来都没有被苦心游说多时的二十几个投资者拒之门外过一样。最后双方终于谈崩了，巴提亚和史密斯一分钱都没拿就离开了。

第二天晚上尤尔韦特松给巴提亚打来电话，打算把这门生意敲定下来，可对方竟一口回绝了。巴提亚称还有好些创业投资者们正虎视眈眈、跃跃欲试呢。实际上，他口中的“投资者”们无非就是给了一张小额支票的史密斯的老爸，和一群远在中国、没有一点投资经验的新手们。尤尔韦特松觉得这都是纸老虎，并没有放在心上。可当巴提亚提到将要同红杉资本的迈克尔·莫里茨（Michael Moritz）会面后，尤尔韦特松终于意识到了事情的严重性。

“老天爷呀。”尤尔韦特松心想。当年雅虎的首次公开募股曾是继网景之后投资界内最引人注目的事件，可就在此次价值十几亿的股权争夺战中，红杉投资竟一举击败德丰杰获得胜利。德丰杰当初

与雅虎的谈判可谓一路顺风顺水，甚至进入了开始讨论附属条款的阶段。但自从红杉出来搅局后，雅虎方面就音讯全无了。尤尔韦特松就这样丢掉了硅谷有史以来数一数二的大买卖。早先和巴提亚谈判的时候，尤尔韦特松还援引了当年发掘雅虎的光荣事迹来证明自己对互联网产业的独到眼光。现在倒好，巴提亚竟然反咬一口，把当年雅虎对付自己的手段拿了出来。这都是自己在谈判时铸成的大错。

不久之后，尤尔韦特松与德雷帕对巴提亚的公司重新估价，认为对方在融资后将达到 200 万美元的市场价值，并最终以 30 万美元的价格购买了 15% 的股权。作为回报，尤尔韦特松得以在合同书上增加了有关优先购买权的条款。根据该条款，今后未经德丰杰许可，巴提亚不得擅自寻求其他资金渠道。

“天哪，”尤尔韦特松心想，“这小子真是个谈判专家。”

第一项网页邮件服务

沙比尔·巴提亚曾在印度的各种小摊小贩上摸爬滚打多年，早就对谈判的个中要义了然于胸。他出生于班加罗尔的一个知识分子家庭。其父早年曾在军队服役十年，随后又转辗供职于各公共事业单位，其母则就职于中央银行。在印度，购物砍价是家常便饭。他曾多次眼见家中的仆人是如何争分夺厘地在食品、衣服等日用品上砍价的。一个人就算再有钱，不会砍价也不算有本事。

砍价考验的是一个人的耐力。刚开始的时候，你得摆出一幅满不在乎的模样踱向小摊。无论卖家如何吹嘘，你都不必当真。他肯定会说今天不止你一个人来看货了，也肯定会咬紧牙关绝不降价。

他不是你的什么朋友——哪怕他不停地与你称兄道弟。谈不拢你就转身离开，可也别走太远了。过一会儿他就会再喊出个低价，要是就这么走开未免有些不大礼貌。回到店里，他再降点利润，你再做些让步，他便假模假样地装出一副同情穷人的样子。有时，为了装得更真实一些，他会先感叹你肯定是穷得响叮当了，然后从口袋里摸出几角钱塞给你。不过千万不要动心，这都只是你拿到一个双方都肯接受的价格前卖家耍的小伎俩。

巴提亚先是在位于皮拉尼的博拉科技学院读了一个学年，随后这名 19 岁的工学院学生参加了以难度高闻名的加州理工学院转学考试，并以高出其他申请者 20 多分的成绩成为 1988 年加州理工接受的唯一一名转学生。3 年之后，他进入斯坦福大学攻读电子工程硕士学位，并立志成为一名企业家。由于印度社会腐败严重、投资风险巨大、成功希望渺茫，那里的年轻人很少选择成为企业家。和其他中产阶级家庭一样，巴提亚父母也希望他选择一份有保障的工作。之前他本打算完成博士学位后回国，找个大型印度企业做工程师。

到斯坦福以后，巴提亚的世界观发生了变化。他开始出席各种非正式讨论会，见到了包括马克·安德森和苹果创始人之一的史蒂夫·沃兹尼克在内的一些企业家们。在他眼里，这些创业者们虽然相貌平平，却个个智慧超群。每个企业家给他的建议几乎都是相同的：如果他们能够成功，那么他一定也可以。毕业之后，巴提亚一改回印度工作的念头，转身投入了苹果的怀抱，并在那里认识了杰克·史密斯。

虽然巴提亚和史密斯在体型上一个高瘦、一个敦实，在性格上也天差地别，但两人很快就结为了朋友。史密斯是俄勒冈大学的辍学生。长这么大以来，他最心爱的圣诞玩具莫过于一台用于绘制无

线电电波的示波器。史密斯最开始是以实习生身份进入苹果的，随后便选择继续留在公司工作并为此放弃了学业。巴提亚极具领导魅力，是各种聚会的常客；而史密斯则更加偏爱安静的环境，是个十足的宅男，已婚，并育有一子。

巴提亚时常会出席一些在美国事业有成的印度籍企业家团体举办的鸡尾酒会。第二天一到公司，他就会围着史密斯说个不停，告诉他谁谁谁如何白手起家，通过转卖公司或点子成功地赚到好几百万。久而久之，巴提亚的说服几乎变成了一种布道。“杰克！机会满大街都是，”巴提亚有时会说，“只要我们努力，一定会有所获。”要不然就是：“杰克，我们在这耗着就是虚度光阴。”他还会列举出一些没经过培训、也没有经验的企业家们光辉的致富经历鼓励杰克，“没道理我们不能像他们一样成功。”实际上，如果不能像他们一样成功，他们就是创业中的“失败者”：在这样一个国度里，他们没有理由不大获成功。

在开始自己的创业经历之前，他们跟着老板从苹果辞了职，创办了一家名为 FirePower 的公司，研制可以在苹果电脑的硬件上运行多种操作系统的硬件系统。在此期间，史密斯产生了研制 JavaSoft 的念头。巴提亚为此冥思苦想了一个晚上，终于琢磨出了一份商业计划。一夜的工作折磨得巴提亚身心疲惫，当他浑浑噩噩地走进公司时，老板还以为他昨天夜里在聚会上纵情声色了一夜，给他放了一上午的假。巴提亚从此开始陆续安排和风险投资者们会面，而两个搭档也开始依照自己的长项各司其职：史密斯负责技术，能说会道的巴提亚则成了企业总体发展的规划者。

由于不想让其他同事知道他们的创业计划，他们从不使用工作邮件交流，而是用手写的便签或软盘。此外，他们还会在停车场附近密谈，或利用街上闲逛的时间说上两句，有时也会用当时流行的笨重的移动电话聊会儿天。这些诡

异的行为让他们看起来滑稽不已。一方面，他们正身处一场科技革命的最前沿；而另一方面，他们却无法攻破公司的防火墙，安全、私密地使用自己的私人邮件账户。这无疑成了他们相互交流时的最大阻碍。与此同时，巴提亚在招揽 JavaSoft 的投资方上也没有什么好运气：第 15 个，第 16 个，第 17 个……一个又一个本以为指望得上的投资方都放弃了。他们告诉巴提亚，他和他的合伙人都还太嫩了，不但没什么经验，公司也远没有发展成型。JavaSoft 压根儿就不可能吸引到足够多的用户，就算能，微软也能把他们当作午饭轻而易举地吃掉。

一天，史密斯在开车回利弗莫尔（Livermore）家中的路上用副驾驶座上那个笨重的 3 瓦车载电话给巴提亚打了个电话。在饱受了又一天无法通过邮件和搭档交流之苦后，他终于想出了一个一箭双雕的好主意：这个办法既能解双方无法在业余时间通信之苦，又可为 JavaSoft 的销售助一臂之力。史密斯称自己能够研究出一种新方法，使人们可以通过网页收发邮件。这样一来，互联网最卓越的两种功效——收发邮件和浏览网页就能有机结合在一起了。

“我们让用户免费使用这项业务，再设置广告链接吸引资金，为今后的事业打基础。”史密斯说。

“不错呀，”巴提亚应和着，“我会好好考虑的。”

巴提亚的回复并未显得激动，史密斯也没太放在心上——巴提亚就是这种性格：如果未经多方面地打听和反复地研究思考，他不会在得到可靠的结论前草率表现出热情。果不其然，第二天巴提亚就开始激动了：“杰克，这简直就是天才的想法！”于是他们决定采用史密斯的网页邮件为 JavaSoft 吸引资金。

然而令他们担忧的是，和 JavaSoft 不同，网页邮件产品概念清晰，也无须

高深的编程技巧，很容易就能被人复制。而且这个理念也还在孕育之中，并未开始实施。整个风险投资事业内部关系紧密，人人耳聪目明，只要谁稍有不慎泄漏了这个想法，有实力的竞争者就可能抢先一步把他们死死踩在脚下。万一要是某个潜在的投资方把这个想法透露给了网景或者微软呢？谁走在前面谁就有绝对的优势，所以他们必须非常小心翼翼地保守这个秘密。

巴提亚决定对可能的投资方一一进行考核：但凡由于自己的年纪和经验问题拒绝投资 JavaSoft 的，一律不予透露有关网页邮件的事项。如果投资者认为还有眉目，他就会将免费网页邮件的概念提出来，为 JavaSoft 的发展铺设通道。虽然网页邮件只是达到目的的权宜之计，但他们仍然相信，一旦 JavaSoft 投入研制，他们一定能从中大赚一笔。

1996 年 2 月，经历了连续好几个月的谈判却仍然一无所获之后，巴提亚终于迈进了德丰杰的办公室。

来 Hotmail 领取免费邮件帐户吧

在双方敲定了有关 30 万美元种子资金的各项条款之后，巴提亚和史密斯领到了 5 万美元的过渡资金并辞掉了在 FirePower 的工作。史密斯从此转战到自己的住所办公，并招募了一名工程师，开始着手建立产品模型。与此同时，给产品命名的任务也落到了他的头上。为了想出一个好名字，史密斯和夫人挑灯夜战，玩起了头脑风暴：他们在面前铺上白纸，列出了一系列包含“mail”的词组。

列出的二十几个名字里有 CoolMail, Run Mail, 这个 Mail, 那个 Mail,

可没有一个能让人眼前一亮。最后，史密斯写下了太太提出的“Hotmail”。他也不知道“hot”是不是合适，但再看看其他选项，似乎也只有这个更好一些了。随后，他注意到“Hotmail”这个名字里竟刚好包含了网页编辑用语超格式文字编辑语言 HTML。

第二天，在通往律师办公室的电梯里，史密斯向巴提亚细说了这个名字的由来。和往常一样，他的朋友一开始反应依然颇为冷淡，不过鉴于时间紧迫，也就同意了。1996年3月27日，史密斯正式注册了Hotmail这一域名。

与此同时，在经历了两周的奋战后，史密斯终于完成了网页邮件的雏形，并在朋友圈内部进行了小范围测试，收获了大量极具价值的反馈意见。这些意见针对的多是产品的排版设计，例如如何阅读邮件、如何排列索引、对用户界面的评价以及应该在屏幕上保留多少栏目等。在接下来的会谈中，史密斯向德雷帕和尤尔韦特松展示了最新的产品。对方震惊了。

“可是，你怎么才能把品牌打出去呢？”德雷帕问。

“我们可以发到广告牌上。”巴提亚回答。他还提出了在广播里打广告的想法。

“老天爷啊，”德雷帕回应道，“这样营销太花钱了，咱们能把钱赚回来吗？”他琢磨了一会儿说：“你们能给网上所有的用户发广告信息吗？”

“那就算发垃圾邮件了。”史密斯回答。

发垃圾邮件应该是件坏事吧，德雷帕心想。他还没听过“垃圾邮件”这么一说。于是他回想起当年在哈佛商学院念MBA那会儿教授曾经在课上讲到的一个案例分析：妇女们给朋友们开派对，借此相互销售产品。每次派对上都会

有一部分妇女通过介绍更多的生意成了销售人员——对，说的就是特百惠。他还想起了 MCI 电信公司计划通过动用社交互动成功推广产品的经历。他想知道他们是否也能用相似的手段推广网页邮件。

“杰克，”德雷帕问，“你能在大家的屏幕下面写一条信息吗？”

“唉，可别，我们可不想这么干！”巴提亚脱口而出。

“那你们有这个技术吗？”德雷帕又问。

“当然有。”史密斯回答道。

“嘿，好极了！”德雷帕赞道，“它还不会被抹去，对吧？你先把它夹带到一份送出的邮件里，如果收件人又给别人写邮件，它还能显示在那封邮件上，对吧？”

“是呀，是呀。”史密斯回答道，不知道对方瓶子里卖的什么酒。

“那就在底部写上：‘附——我爱你。来 Hotmail 领取免费邮件帐户吧。’”

巴提亚和史密斯脸上立马显出痛苦的神情，仿佛在说：“唉，不是吧！”德雷帕也不是第一次看见这种表情了。天底下的投资者这么多，我们怎么就偏偏碰上这个大蠢驴了？说白了，他就是不在乎我们的想法。他们肯定是这么想的。

“等一会儿，伙计们，你们还不明白吗？”德雷帕问。这条放在每条信息底部的宣传词就像一条免费广告一样。“我把邮件发给你，你再转发给所有的朋友，他们就能够看到这条标语，注册进来，再将它转发给自己的朋友们。消息不一会儿就能传开了。”

史密斯刚刚开口：“我可不觉得……”

巴提亚马上插话：“咱们还是商量商量别的事吧！”

德雷帕同意这会儿先将讨论搁到一边，但他可没打算就此作罢。他下定决心，一定要坚持，直到对方同意为止。

1996年独立日那天，他们发布了 Hotmail。之所以选择这个日子，不仅是因为其独特的象征意义——在他们看来，网页邮件正是可以让所有用户无论身处何地都能登录邮箱的平民产品，还因为史密斯早早就放话宣布将在这一天开放服务。下午早些时候，在开放了注册功能、打开服务器开关之后，史密斯就带着自己小小的技术团队跑到酒吧庆祝去了。为了监视注册情况，他特地随身带了一台背部装有无线电调制解调器的笔记本电脑，那高高竖起的天线活像一根探矿杖。

几个墨西哥荷叶饼下肚后，史密斯数了数，发现第一个小时就收获了 100 名用户。吃过午饭，他们又来到电影院，就在暑期大片《独立日》播放前，他数了数，发现用户总人数已经到 200 名了。从电影院出来的时候，史密斯又登录了系统，发现又多了 50 名用户。他们有的是慕名而来，有的是收到了朋友转发的链接。大家都在议论这款产品，并通过转发电子邮件邀请朋友家人一道试试 Hotmail 这款概念验证产品：80% 的注册用户表示是朋友推荐而来的。

一周下来，用户的增长势头虽然强劲，却算不上巨大。在同德丰杰的第二次会议上，蒂莫西·德雷帕再次提出了让两个企业家在每条信息下插入一条宣传语的想法，但巴提亚和史密斯却坚持不愿在邮件中掺杂广告。从未有人这样做过。他们觉得这样一来，邮件就会被广告污染，而且万一侵犯隐私怎么办？要是连广告都插进来了，那谁又能保证邮件商没做别的什么手脚呢？用户很有可能会怀疑他们是否还获取了其他信息，而他们自己本身也认为这样做有违道德。德雷帕却不愿松口，他辩称这样做的好处远超过风险。“附——我爱你。

来 Hotmail 领取免费邮件帐户吧！”这句口号他真是越念越喜欢。

病毒营销 TIPS

Get a viral loop to grow your business
by using the power of the internet
and social media

如果明知道用户数量就是决定整场生意成败的关键所在，就应该竭尽全力以最快速度实现用户人数的增长。

第二天，巴提亚打电话告诉德雷帕他们决定按他所说的做了，但不会写上“附——我爱你”这部分。之后的影响可谓立竿见影。几个小时之内，Hotmail 就出现了如同冰球棍形状一般的经典曲线增长。随后每天都会有 3 000 名左右的用户加入进来。等到 9 月份的时候，他们已经收获了 75 万名用户，并在 6 个月内达到了 100 万之多。就在冲破 200 万用户纪录后的 5 周里，他们每日增加的用户数量超过了 2 万，以至于史密斯不得不用尽一切手段维持服务正常运营。有时，网站速度会变得迟缓，甚至出现大面积停机的状况，但靠着史密斯的敲敲打打，Hotmail 竟扛过来了。

德雷帕坚持在每封邮件外围插入的那句标语和可以点击进入的 URL 成了公司的推销宣传工具。凡是用过这一产品的用户都不自觉地成了它的推销员。这表明，来自朋友和同伴的推荐比传统广告的影响要深远得多。凡是收到 Hotmail 邮件的人都会意识到三点：他的朋友也在使用；它确实有效；它不收钱。客户的拥戴是打造成功消费品牌的基础。我们与生俱来的部落归属感势必会导致用户群聚现象。巴提亚曾给一位远在印度的朋友发过一封邮件，3 周之后在印度就有了 10 万名用户。此外，它还分文未花就成了瑞典最大的邮件服务商。相比之下，Juno 在营销和广告上烧了不下 2 000 万美元，而 Hotmail 在不到一半的时间内就收获了比它多两倍的顾客。

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, how
technology spreads
ideas, products, and
even diseases

病毒营销案例

如尤尔韦特松在一张白纸上所描绘的那样，Hotmail 的扩张趋势与病毒的“空间和网络区域性”有异曲同工之妙。个人的电子邮件通讯录好比一张不受地理位置所局限的虚拟社交网络。虽然我们绝大部分朋友、家人和同事都是居住在身边的人，但总有一些朋友分散在世界各地。向一个国家发送一封邮件也许就能吸引一群用户。“我们会发现，当一所大学城或印度出现第一名用户后，该地区的用户数量就会出现迅速增长，”他写道，“从传染病学的水角度上看，就好比宙斯对着地球打了个喷嚏一样。”

针对 Hotmail 在公司早期出现的“平滑的指数性增长曲线”，尤尔韦特松总结出了这样一条“美丽的数学规律”：

累计用户人数 = (1 + 扩散速度) × 循环周期

其中，“累计用户人数”即为 Hotmail 注册用户的数量，“扩散速度”表示产品扩散的速度，而“循环周期”则表示产品发布后被使用的次数（即使用频率与时间的乘积）。在最初阶段，每位 Hotmail 的用户平均每月会带来两名新用户（即扩散速度为 2）。而这两位新用户又会再带来两名用户。这就意味着当第一轮循环结束后，每一位种子用户就等同于 3 名用户，第二轮之后变成 9 名，第三轮之后是 27 名，以至于每个用户

群都会呈指数增长。当然，这样还只是一个经过简化后的模型。其他影响性的变量还包括保持率和变动性、最终饱和度（当 Hotmail 的用户人数变得无比巨大后，其增长速度势必会放缓）等其他因素。

难以超越的优势

当像 Hot or Not 这样的公司已经弄来更多服务器以应对不断扩大的宽带需求时，被诸如电压不足、系统崩溃和下载速度慢得令人抓狂等问题折磨得死去活来的 Hotmail，则还需要在服务器运行途中完成系统重建工作。负责这项任务的合伙人杰克·史密斯当年由于资金短缺而把 Hotmail 建立在了一个非扩展性的体系结构之上。为此，他只能把部分网页邮件帐户储存在一台给定的机器上。

“要增加帐户就得增加机器，”史密斯说，“但是我们的注册系统是一个整体概念。我们在并增机器的过程中碰到了很多困难，而且我们也没有一个通用的数据库。”为了应对额外流量，他和工程师们不得不手动调节机器，整个过程费时又费力。“我们的规模还在疯狂扩张，实在撑不下去的时候只好暂停注册，因为我们当时实在是没法再接受更多新用户了。”

当 Hotmail 即将迎来第 100 万名注册用户时，史密斯设计出了一种可以无限扩展的多层体系结构。与之前将邮件、注册信息库以及网页分别存放在不同机组上的单层体系结构不同，新结构整个网络中的负载更为平衡。“你可以把

数据库集中到一层上，前端集中到另一层上，每个帐户的邮件之前只能储存在一台固定的机器上，现在也可以分散到不同的机器上了。”他介绍道。由于当时这方面还没有可以即拆即用的软件，史密斯只能自己动手发明新技术。

他用一个月的时间，设计出了邮件传输器、后端数据库和用户认证资料库这三个主要组成部分。一旦投入应用，再出现网站速度变缓的情况时，任何一位技术人员都可以无须重装便可随意增加机器数量。但新的系统结构接入后立即陷入了崩溃，史密斯只得迅速切换回了老系统。没过多久，他们便找到了问题所在——由于资金有限，史密斯在硬件上做了不该做的节省。于是他跑去买来了两打性能极为强大的主板，把办公室里能找到的人都抓进了数据中心更新硬件。“第二天晚上我们又切换回了新结构，结果它运行得非常完美。”他说道。

有了强大的技术支持，Hotmail 强劲的增长势头得到了延续，并在 4 月份于 200 多个国家收获了 300 万名用户，成了继 AOL 和 CompuServe 之后全球第三大邮件服务商。为了募集更多资金，巴提亚重新回到了融资的谈判桌上。这次，他们从德丰杰要来了 300 万美元，而门罗风险投资公司（Menlo Venture）给出的估价更合他们的心意。

一周年庆典之际，Hotmail 用户数已经高攀至 500 万之多，平均每天就有 6 万名新用户注册。与此同时，它的运行速度和稳定性也饱受称赞。当时，两个 AOL 的邮件账户互发邮件还需要一分钟的传送时间，而如果是要发送给非 AOL 账户，则需要 15 分钟甚至几个小时。相比之下，Hotmail 在速度上的优势实在是太明显了。此外，除了早期系统略有不稳，它也并未出现像 AOL 一样不断断电，甚至无法处理大量邮件的情况。

公司在不断增长的过程中也开始通过广告盈利。在 Hotmail 发布最初几个月里，为了给网站增加些电子商务的专业氛围，巴提亚为客户们提供了免费的网幅广告。之后付费广告就被安插了进来。1996 年，公司第四季度的利润达到了 35 万美元。巴提亚很快便发现自己根本没时间也没兴趣去四处推销广告生意，于是他便把这项生意外包给了另一家公司，以提成的方式获利。据巴提亚自己所说，这块生意每个月至少能赚 100 万美元。虽然 Hotmail 当时还在赔钱的阶段，但实现盈利指日可待，有一个月甚至几乎就要收支平衡了。

1997 年 9 月，随着 Hotmail 用户数量直逼 700 万，并增加了包括即时信息、拼写检查、搜索邮件、添加多个附件等功能后，有意合作的人慢慢多了起来。通用电气提出了召开新一轮筹资谈判的申请，表示可以让 Hotmail 与自己的终端信用卡服务挂钩，以便每月为用户提供电子账单。KPCB 风险投资公司的约翰·杜尔也想召开融资谈判，以在董事会博得一席之地。种种情况将 Hotmail 推向了首次公开募股的风口浪尖。在身价 4 亿美元的门户网站 Excite 内，也有一位投资者表现出了对谈判合并的兴趣，提出愿将 Excite 33% 的股票转让给 Hotmail，并让其控制自己网站的邮件业务。雅虎也动了与 Hotmail 合作的念头，而微软则在提议双方开展合作后，更开高价打算将 Hotmail 全权买下。

每家公司提出的条件都有利有弊。通用电气与美国全国广播公司（NBC）和微软全国广播公司（MSNBC）关系好得让人眼红，搭上了它，Hotmail 便有机会从单纯的邮件服务商变成能够提供新闻和娱乐的终极网站。但通用给 Hotmail 的估价只有 1.05 亿美元，比巴提亚理想的报价低了 2 000 万美元。能够拿到 KPCB 的资助是每个科技股梦寐以求的目标，可它们给出的报价竟比通用电气还低。虽然 Excite 和雅虎都愿意以 2 亿美元的报价搏一搏，但巴提亚和史密斯还是觉得这个价格实在太低了，他们终于下定决心：任何报价低于 5

亿美元的买家都不予考虑。这样，他们便只能选择微软，或者独自打拼、潜心经营，等待上市引入资金了。

尤尔韦特松建议巴提亚把微软抛到一边，继续朝上市的方向努力。尤尔韦特松觉得 Hotmail 与网景不同，网景的首次公开募股虽然大获成功，但微软却可以通过要求个人电脑制造商将 IE 设置为默认浏览器从而将网景的用户基础切断，它无疑是脆弱的；但 Hotmail 却能够承受住来自微软的各种打击。他长期关注分析师们对于网络必将挑战微软行业霸主地位的讨论，自己对此也深信不疑。能不能随时随地登录网页和用的是不是微软的系统可没什么关系。微软虽然也在 MSN 上建立了自己的网页邮件服务，但在规模扩展上却碰到了层出不穷的问题。此外，当 Hotmail 毫不费力地就突破了 1 000 万用户大关的时候（见图 4—1），MSN 的用户数量连 200 万都还没到呢。

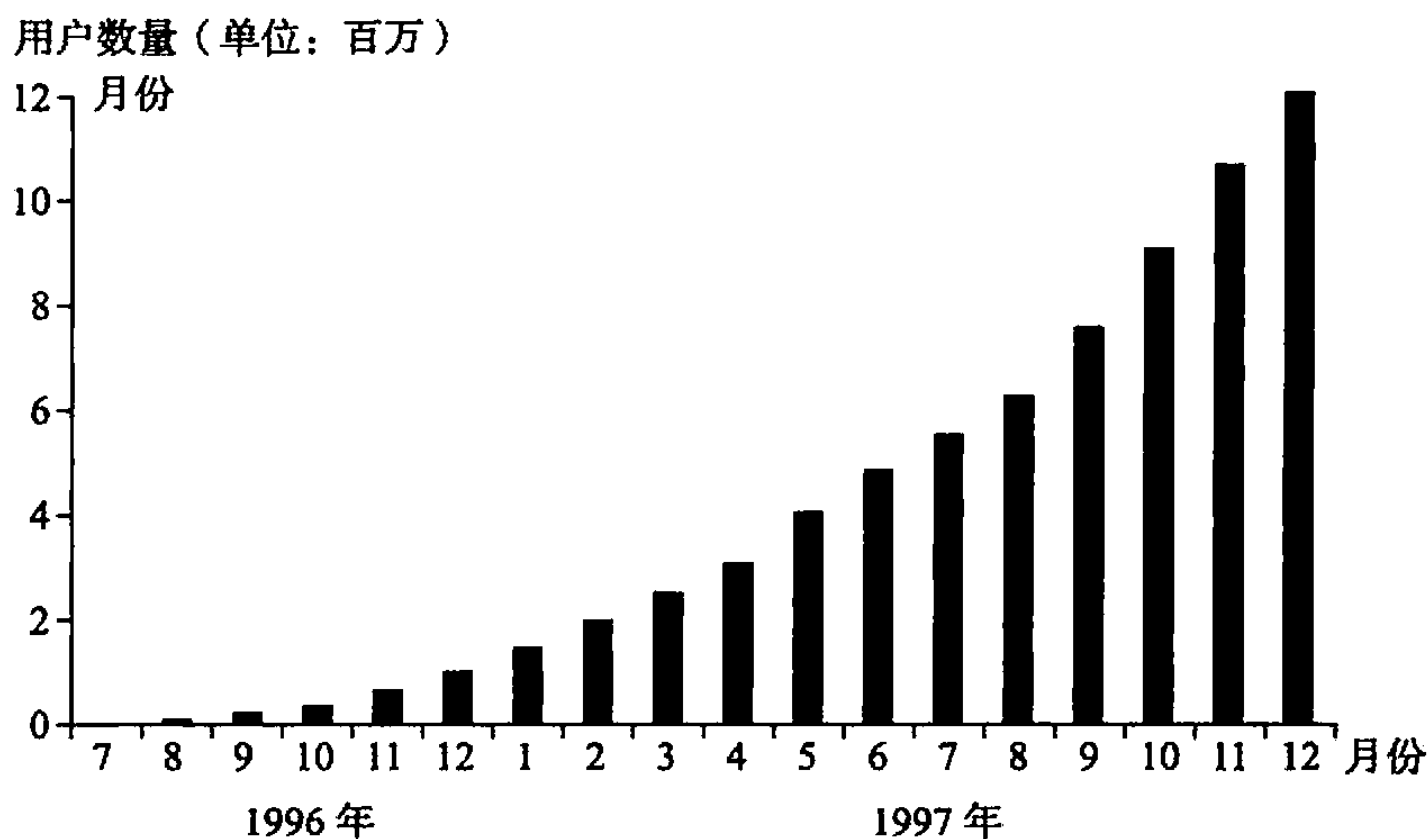


图 4—1 1996—1997 年 Hotmail 注册用户增长趋势

这样的优势几乎是难以超越的，尤尔韦特松心想，这可多亏了 Hotmail 的病毒营销。就算微软能花大价钱把 MSN 增长缓慢的问题解决了，它的病毒系

数也永远无法赶上 Hotmail。就算 MSN 能够达到和 Hotmail 一样的用户翻倍速度，由于它在时间上更为落后，双方的差距也只会越来越大。当 Hotmail 达到 2 000 万用户的时候，微软还只有 400 万；当 Hotmail 拥有 4 000 万用户的时候，微软也只有 800 万；当 Hotmail 拥有 8 000 万用户之时，微软也就区区 1 600 万。最后双方实现最终饱和。在尤尔韦特松看来，微软唯一的办法也就只有破坏 Hotmail 的服务器了。

讨价还价

巴提亚却并不以为然。最近另外两家科技公司截然不同的经历让他陷入了沉思：AOL 在拒绝了微软的收购后茁壮成长，赚了好几十亿利润；而另一方面，曾经是硅谷明星的 PointCast 却在一口回绝掉默多克和新闻集团 4 亿美元的报价后便从此一蹶不振，淡出了人们的视线。巴提亚决定重回谈判桌，和微软的谈判团队们再掰掰手腕。

1997 年秋天，微软一行六人的队伍便乘机离开雷德蒙市（Redmond），坐到了 Hotmail 会议室的谈判桌上。双方开始还只是就合作进行协商，计划让 Hotmail 给 MSN 提供网页邮件服务，但在得知 Hotmail 打算进军新闻和娱乐业、准备发展成像 MSN 一样的门户网站后，微软便以无法与潜在竞争对手合作为由改变了主意。他们问巴提亚有无可能接受收购。巴提亚回答道，只要价格合理，怎么都行。

1997 年 10 月，巴提亚、史密斯以及 Hotmail 负责营销的副总裁一行来到了雷德蒙市。参观完公司大楼后，他们被请进了比尔·盖茨的办公室，同他本

人和两位高级执行官面谈。双方也不绕弯子，开门见山。巴提亚知道比尔·盖茨向来擅长攻击站不住脚的辩论、打击不够严谨的思维，所以会谈开始前心中不免有些发怵，但他很快就恢复了自己的韧性，和对方谈了有一个半小时之久。之后，巴提亚和史密斯便坐到了一张巨大的谈判桌前，与对面多达 15 人的微软谈判小组进行了谈判，其中包括微软首席财政官以及若干律师、商业发展人员和会计人员，对方告诉他们，公司决定出 1.6 亿美元买下他们的企业。

巴提亚谢过了他们的报价，提出要和自己的董事会们再商量商量。“行啦，”微软 CFO 葛瑞格·马菲（Gregory Maffei）开口了，“这个价格有戏吗？”

巴提亚知道，对方人多势众，对自己非常不利，于是他拒绝和这么多人再谈。回到家后，他又一一试探自己的投资者们，半开玩笑地发誓自己肯定能把这家刚上路的企业卖出 5 亿美元。门罗风投的道格·卡莱尔（Doug Carlisle）给出的估价是最低的。他向巴提亚保证，他要是能以 2 亿美元的价格将公司出手，就在自家大厅里给巴提亚立尊铜像。

再回到谈判桌前的巴提亚面对微软庞大的谈判队伍报出了 7 亿美元的要价。果不其然，这个价格激起了对方暴风骤雨般的攻击：“你疯了吧！”“脑子进水了！”“你玩砸了！”各种批评和羞辱迎面而来。巴提亚突然意识到，耳边的阵阵怒吼不正揭示了事情的本质吗？这就是一个美国版的印度集市呀！他是不是也要翻开口袋，一边说“你肯定穷疯了”，一边装模作样地给他们几个铜板？他打开自己的寻呼机，报出了 Hotmail 此刻正以每秒为单位迅速增长的用户人数。按照这个速度，到 1997 年底他们就能拥有超过 1 200 万名用户，一跃成为世界第一的邮件供应商。微软把价格提高到了 2 亿美元，卡莱尔非常开心：“嘿，可以立铜像了！”但巴提亚却依然不肯松口。

接下来的几周可谓度日如年，谈判双方的压力也在不断攀升。微软方面的谈判人员好几次都甩门而出，可最后却又都回来了。微软把报价升到了3亿美元，还时不时地提醒对方自己随时可以买下一个规模远不及Hotmail的对手RocketMail。巴提亚丝毫不为所动。尤尔韦特松力挺他。“你不一定非得现在把公司卖掉呀。你为什么不把公司做大，到时候把微软买下来，而不是让他们吃掉你呢？”但是巴提亚公司的高管们却急于将自己的智慧成果兑现，催促他早早接了这档报价。就连巴提亚的父母也掺合了进来。

当巴提亚在电话里告诉父亲他拒绝了3.25亿美元的报价后，父亲哼了一声：“嗯，行啊。”便挂断了电话。很快，电话又响了，听筒里传来了母亲的声音：“沙比尔，听我的，赶紧给盖茨先生回电话，告诉他你接受这个报价！你知道这换成卢比是多少钱吗？”

微软正式提出3.5亿美元的报价后，Hotmail管理层终于投票决定接受这个价钱。可巴提亚却把这个决议推翻了，事后他承认，这是他长这么大以来干过的最铤而走险的一件事。人们不止一次提醒他这事要是搞砸了，他就是罪魁祸首。最后，1997年12月31日，就在他过完29岁生日的几天后，巴提亚终于和微软达成了协议，获得了对方价值4亿美元的2 769 148股股份。

一年多前，踏进德丰杰办公室的巴提亚所拥有的还只是一个单纯的创意——他在尤尔韦特松白板上所勾画的理念没有样品，甚至连模型都没有。而如今，他和史密斯竟创造出了成长速度史无前例的病毒循环业务，并各自赚到了近7 500万美元。但卡莱尔并没有兑现当年立铜像的誓言。巴提亚的母亲告诉儿子，给活人立像是会带来厄运的。

病毒营销
TIPS

Hotmail 为后来病毒循环公司的发展搭建了平台：最先尝到甜头的是 ICQ (I seek you)，一部在 Hotmail 发布 4 个月后被 5 名以色列人研发的即时信息程序。6 个月后，ICQ 便网罗到了 85 万名用户，而其客户端软件发布后，增长速度甚至翻了一番。

公司以 MSN Hotmail 为名重新开张后，用户人数便在 18 个月内涨到了 3 000 万。经过近 10 年的发展，Hotmail 的用户人数依然还在增加，目前已超过 26 000 万名注册用户，并一度创下每 4 个网民中就有一人拥有 Hotmail 邮件帐户的纪录。那条著名的推广标语被微软抹去了，取而代之的是一般的广告。这样的行为虽然招致了部分用户的不满，但用户人数也并未有所下降。2005 年，Hotmail 被并入 Windows Live 程序，继续与雅虎邮箱、Gmail 一道位列全球最受欢迎三大邮件服务商。

05

《四眼怪物》，数码变革

病毒式真人秀

《四眼怪物》

产品：喜剧片

病毒式策略：有机式

盈利方式：影院上映、DVD、在线收费下载等

iTunes

产品：数字媒体播放应用程序，是供 Mac 和 PC 使用的一款免费应用软件，帮用户管理和播放数字音乐和视频

病毒式策略：有机式

盈利方式：付费下载

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, How
Today's Smartest Businesses
Grow Themselves

信息化的巨浪正在席卷全球。与以往任何一个时代都不同，如今自我表达的工具更加无处不在。傻瓜相机——简单而强大的技术几乎给了所有人拍照、编辑、在互联网上发布照片和视频的机会。有了宽带，网友们便能够马上浏览到这些信息。如果他们喜欢，便会写邮件告诉身边的朋友们，把网址贴在自己的 Twitter 上，或者去论坛发帖推荐。没有了审查者的过滤，观众们就获得了前所未有的权利——发生在视频摄影师阿林·克拉姆利（Arin Crumley）身上的故事便是这样一个例子。

四眼怪物

克拉姆利的家在纽约布鲁克林地区。他身材高挑，瘦弱的身板像极了多滋乐扭扭糖（Twizzler）。和许多同龄人一样，21 岁的克拉姆利想在网上给自己找个女朋友，于是便给休闲网站 Time Out New York 上志趣相投的 100 多位留有个人信息的女孩们发了邮件。不久之后，苏珊·布伊斯（Susan Buice），一位年纪轻轻、自称“外表是女招待、内心是艺术家”的女孩回复了他的邮件，写道：“你为什么会搬来纽约？你还有别的照片吗？我觉得你长得挺帅的。”

和克拉姆利心仪对象名单里的其他女孩不同，布伊斯打算给这小子一个机会，让他来自己上晚班的餐厅碰面。克拉姆利如约而至了。为了给她一个惊喜，他特意带上了墨镜和棒球帽，扛来了一架摄像机对她进行偷拍，并在她下

班后一路尾随到了地铁站。“亲爱的跟踪者，”布伊斯收到偷拍的视频后写信回复道，“我在这个世界的眼里就是这个样子吧。一个无辜的旁观者，多么普通的路人呀。一点也不像每天我心目中那个好似悲情英雄的自己呢。”她告诉他，普通的约会方式可配不上这样一段“被跟踪”的经历。“我们应该想想更别具一格的场景，来点有挑战性的吧。”喜爱哑剧的克拉姆利提议双方以无声的方式交流。

于是，第一次约会，他们便一边递纸条、画图画、互相聆听对方 iPod 里面的音乐，一边默默地漫步于布鲁克林码头。后来，在布伊斯前往佛蒙特州艺术集市期间，他们便开始互发视频；6 个月后，他们同居了（不许说话的禁令已经被废除了）。交往以来，他们共同收集了大量被其他情侣或称为“纪念品”的手工艺品，在布伊斯和克拉姆利看来，这些都是艺术的“副产品”。

最后，和全世界所有年轻人一样，他们决定让自己的爱情永存。没什么能比一部完整的电影更能让爱情永垂不朽的了。他们辞去了工作，取出了 10 万美元全部存款，申请了一堆信用卡，从西海岸找来一位朋友负责操作他们最宝贵的财产——一台松下 DVX100 数码摄像机。就这样，由他们自导自演的电影《四眼怪物》（*Four-eyed Monsters*）所引发的传奇故事便拉开了序幕。

电影也许并不是这么拍的，也许你觉得这种做法未免有些任意妄为或是异想天开，好吧，也确实如此。但面对这个疯狂的想法，他们并非无计可施。在这之前，想要拍电影，要么选择低成本的超 8 毫米摄像机或者低像素家用摄像机；要么放手一搏，动用近千万美元的资金、上百名人手和最先进的技术人员参与制作。此外，你还得和电影公司制作人、掌握影院上线大权的发行商以及行业巨头们明争暗斗。可作为新手的布伊斯和克拉姆利哪有这个本事？就算他

们能够进入这个圈子，被骗的概率也非常大：花巨款解除霸王条款，被剥夺对作品的控制权，最后再被一脚踹掉。现在，这一对换个年代根本没法互相认识、今天却打得火热的年轻人也拿起摄像机轻轻松松地自学起了电影制作，准备拍一部影院级别的电影。他们说不定还能大有成就呢。

数码电影当然不是什么新鲜事物。十几年前曾有过一部名为《爱神》（*Love God*）的电影，现在也许已经淡出许多人的记忆了。实际上，如果算不上第一，该片也说得上是最早一批全部独立采用数码摄像机拍摄和编辑的影片之一了。那时，拍数码电影还只是为了尝鲜；如今，随着优质数码摄像机的质量稳步提高同时跌破3 000美元，数码技术和80年前出现的有声电影一样，正以相同的革命作用改变着娱乐业的面貌。就连“胶片”这个词，如今也有了几分古雅的趣味。

整整90分钟的叙事长片并没有消失，也许永远也不会消失，但由于可以观看移动影像的地点和设备种类越来越多——从3D高清数码影院到笔记本电脑，从掌上电脑再到手机、iPod或者其他类似的工具，就连图像变形的方式、90分钟的片长等在过去80年里使电影独具特色的元素也将会改变。

今天的电影可以是每集3到5分钟的系列短片，也可以是20分钟一部的短剧。“野蛮男孩”（Beastie Boys）这个hip-hop乐团曾给观看演出的粉丝们发放了50台租来的hi8电子摄像机用来拍摄自己在演唱会上的表演（乐队后来将这些机器退还给了厂商并拿到了退款）。南非导演阿里安·卡干诺夫（Aryan Kaganof）花费16.4亿美元，用手机拍摄了名为《SMS糖人》（*SMS Sugar Man*）的长篇电影。远至伊朗、约旦、马来西亚等国，独立电影制作都在茁壮成长，其中很大一部分原因都可以归结为器材价格的逐渐下降。

数码设备的使用者并不局限于非主流电影人。梅尔·吉布森 (Mel Gibson) 用数码摄像机拍摄了《启示》(Apocalypse), 迈克尔·曼 (Michael Mann) 自打拍了《迈阿密风雨》之后也用上了数码器材。至于电视方面, 数码技术早在数年前就已经成为主流技术了。

从实用性角度出发, 数码设备也给我们带来了新的机会。它不仅经济 (35 毫米胶片的价格是数码磁带的 200 多倍), 而且轻巧、方便, 更加细致。对于纪录片制作人而言, 数码拍摄有时甚至是无可替代的。奥斯卡入围电影《伊拉克碎片》(Iraq in Fragments) 的导演詹姆斯·隆雷 (James Longley) 在拍摄中所用的, 就是与克拉姆利和布伊斯所用相同的松下袖珍摄像机。

“你能想象顶着 43 摄氏度的高温, 在伊拉克南部正在进行周五布道的库法清真寺 (Kufa) 里, 周围有将近 7 000 名什叶派领袖穆克塔达·萨德尔 (Moqtada Sadr) 追随者的情况下, 站立 3 个小时用 16 毫米胶片机拍片会出现什么后果吗?” 他说道, “最起码你得有一个摄像助理帮忙更换 18 个胶片暗盒、一个录音师录音。如果太阳下山了, 你还得有人给你打灯。”

有了数码设备, 他只需要 3 卷 DV 带便完成了摄影。他也不需要人员冗杂的摄影组, 摄像机这么轻, 就是连续扛上好几个小时都不会觉得累。后来, 他又跳上了一辆满载迈赫迪军武装人员的皮卡车, 记录了包括他们在当地市场抓捕酒贩、带回萨德尔办公室、审讯犯人的全部过程。“能够拍到这些素材, 很大一部分原因得益于器材的隐蔽性,” 他说道, “这样, 摄像机的机身就几乎消失了, 我也无须为灯光、录音、储存胶片等工作费心了。”

这并不意味着任何拥有数码摄像机的人都有摄影的天赋。《数码制片》(Digital Filmmaking) 的执行编辑罗纳德·斯坦曼 (Ronald Steinman) 说: “打

字机并没有造就更好的作家。你可以买一台数码摄像机，在笔记本电脑上进行数码编辑，但这并不意味着所有学会这些技术的人都知道画面叠化需要多久、哪里需要剪辑。有没有设备是一回事，会不会用又是另外一回事。”

战栗汪洋

网上充斥的视频节目数量有 10 亿之多，难怪新的商业机会会围绕着这种数码繁荣滚滚而来。YouTube 上每天都会有数以百万次的收看者和数以千计的视频上传。苹果的 iTunes 音乐商城开放的最初几个月内便以每个 1.99 美元的价格卖出了 1 200 万个视频。这些拥有大量资源的网站正迅速成长为整个新型视频市场的核心中枢和销售系统，而好莱坞对此却鞭长莫及。作为应对，它们只给出了 Hulu.com 这唯一一家可以付费下载电影的网站。无论如何，大牌电影公司都将逐渐发现自己的竞争对手已变成了普通民众。一方面，影片的制作与发行成本降低了；另一方面，由用户创造的内容价格往往也更为低廉（通常免费）。它简化了过程。这种略去中间人的做法虽然还只是初露端倪，但却有可能打破已经挟制了电影业好几十年的权力平衡。

最早让人们意识到个人拍摄的电影也能赚取好莱坞式票房利润的是 2003 年上映的心理恐怖剧《战栗汪洋》（*Open Water*）。该片的剧组一共只有两个主演、三个演职人员和一包假鲨鱼。导演克里斯·肯迪斯（Chris Kentis）曾经是某制片厂的宣传片剪辑员。他一

病毒营销案例

From Facebook to Twitter: How
Viral Content Built a Business
One Internet at a Time

VIRAL LOOP

个人琢磨出了剧本，选定了演员，买来了两台数码摄像机，又花了近两年时间来拍摄这部电影。整个拍摄过程有很大一部分是在广阔的水面上完成的。“有时候我们会追着恶劣的天气拍摄电影，有时候恶劣的天气又把我们追得四处躲藏，”肯迪斯说道，“当夹杂着闪电的暴风雨向我们逼近的时候，船长却告诉我们只有15分钟来拍摄这个画面。我们必须迅速反应，在水面上拍电影就跟打仗一样。”

没抱任何获奖期待的他向圣丹斯（Sundance）独立电影节提交了自己的这部作品。由于该片的制作人员实在太少，他并不觉得电影节主办方会给予它多大的重视。结果，《战栗汪洋》不仅获得了参展资格，更吸引了来自狮门集团（Lion's Gate）的发行邀请，并在年末全国近2 700多家影院上线。成本仅为13万美元的这部电影，获得了3 000万美元的本土票房和近1亿美元的海外票房（包括DVD销售）。

在《战栗汪洋》面世后的岁月里，科学技术飞速发展，并在一定程度上降低了电影制造业一贯的风险——成本越高，利润风险也就越大。正是出于这样的想法，星环图片（Star Circle Picture）才制作了一部名为《撒玛利亚人》（*The Samaritan*）的电影短片。该片讲述了一位与武装机器人对抗的、满身谜团的陌生人和一位身后留下重重疑问的警局探员的故事。

实际上，每次你把星环图片公司的一系列作品称为“电影”的时候，你都应该罚自己5毛钱——这家公司并不“拍摄”影片。他们连数码摄像机都不用，这在他们看来都是老掉牙的玩意了。光靠一台松下 AG-HVX200 高清照相机和一摞记忆卡，他们就拍出了世界上第一部微电影。制作人伊桑·马滕（Ethan Marten）表示，他们想让投资者们看到新的电影制作方式是多么经济和高效率。普通导演一般一天只能拍五六幕戏。而《撒玛利亚人》的导演金博尔·卡尔（Kimball Carr）却能只用两个晚上、带着一帮10个人的剧组，怀着被他戏称为“有节制的疯狂”精神拍完81幕场景。

这样高效的表现部分归功于拍摄前的准备工作。在此之前，卡尔就已经用创新软件公司（Innovative Software）的可视化故事板软件 Frameldorge 3D Studio 将整部电影的情节串联成故事板做成了动画。这样一来，他就能把所有场景——包括每一个镜头角度、人物的细微差别，在拍摄之前展示给演员和工作人员。（未来，导演可以将整个制作过程动画化，从而省去了与投资商会谈时夹带大量稿纸的麻烦。）由于所有的手握拍摄、过肩镜头和架拍镜头都是用同一种相机完成的，工作人员很容易就能理解导演的需要。此外，片场还有三台计算机：一台用来记载剧本，一台用来将故事板可视化，还有一台则用来从两张4G的记忆卡里读取数据。这便意味着他们可以在连续拍摄16分钟后，将数据导入计算机，再将卡片装回相机重新使用。

“我们不仅做出了样片，”马滕说，“更节省了大量时间。我们的电影画质与一般电影几乎一致，只有专业人士才能看出区别来。有些演员会担心自己身上不完美的地方或皮肤上的一点缺陷都会被我们拍摄出来。”他笑称今后明星经纪公司再接片时，就可能会在合同中写入降级条款，让导演减少给演员的特写镜头了，这镜头实在是太清晰了。

刚起步时，布伊斯和克拉姆利还没有肯迪斯的技巧和星环图片公司的技术。作为两位新人，他们既不知道如何给场景构图，也不知道基本的电影摄影知识。他们的摄像人员对相机也不甚了解。两人没有任何表演经验。每个镜头开始前，他们都会把样片钉在自己狭小的高层公寓的墙上，并在 Mac G5 的电脑上用 Final Cut Pro 软件设计出走位的路线。“有时，我们得重拍四五次才能达到想要的效果。”克拉姆利回忆道。

两位年轻的勇士在经历了一年的拍摄制作、刷爆了 7 张信用卡后，《四眼怪物》终于被专门恶搞圣丹斯电影节的同类影展斯兰姆当斯（Slamdance）电影节所接受，应邀前往犹他州的公园城参赛，也因此获得了其他电影节共计 18 份邀请函，其中包括西南偏南电影节（South by Southwest）、索马诺山谷电影节（Sonoma Valley Film Festival）和“艺术一代”电影节（Gen Art）等。一路下来，这对璧人披荆斩棘，收获了好几个奖项和如潮的好评。

《综艺》杂志（*Variety*）夸《四眼怪物》“美妙绝伦”，是一部“努力将纪实文学和奇幻精神相融合”的电影。《波士顿凤凰报》评价它“充满活力、充满智慧和无穷无尽的想象力”，是“25 岁版的《安妮霍尔》（由伍迪·艾伦于 1977 年拍摄）”。还有人评价它“令人愉悦、技巧娴熟、讨人喜欢”，是一部“活力四射”且“对白有力”的影片。看似两人就要过上锦衣玉食、如胶似漆的生活了。

然而，一圈影展参加下来，他们却连半点好处都没捞着。参加完 18 个电影节后，他们还是没有找到愿意把《四眼怪物》送进影院的发行商。他们的电影似乎反响不错，可他们还是没钱、没有发行途径。他们有的只是越来越坚信人们会喜欢这部电影的信念。“我们有一部无人知晓、无人发行的电影，”克拉姆利说道，“发行公司跟我们说‘这部片子的目标观众不好定义’，实际上，他

们是指自己手里还没有针对这种电影的观众发行影片的必胜经验，所以他们不愿意冒这个险。”

布伊斯和克拉姆利为此陷入了沉思。此时，MySpace 已经拥有了 7 500 万用户。作为网络一代的布伊斯和克拉姆利明白，社交网站能够创造利润、打造影响。有一支由用户组成的庞大军队，这种影响必将带来免费的、可以自我实现的宣传效应。这些用户大多不到 30 岁，他们可以通过写博客、贴视频片段的方式有效地为自己的电影做宣传。正如任何广告人都相信的那样，这种堪比光速的口口相传是最有效的营销方式，而互联网病毒式传播的平原更将它带到了一种前所未有的规模。

病毒营销

TIPS

病毒营销是一种通过用户之间的口碑传播，实现快速、低成本营销的方式。

布伊斯和克拉姆利便采用了克拉姆利所谓的“集体策展”策略：他们相信，一个忠心耿耿、亲密无间、积极主动的粉丝群比任何个人更能说明一部电影的品质，发自“网络精神”的赞扬是能改变一生的力量。

从此，布伊斯和克拉姆利便开始了对电影发行商的冲击，而互联网也成了希望打破旧体制高墙的独立电影人们可以利用的多变性载体。

互联网，一个环绕在地球表面的大脑

快速、高效的内容传播方式为布伊斯和克拉姆利的梦想提供了重要条件，而这种传播方式又源自一场深刻甚至冒进的突然性繁荣，以及种种塑造了我们今日生活的失败经验。这套模式以一项利弊兼备的新技术的面世为起点。过去

两个世纪的经验告诉我们，伟大的创新发明——铁路、电报、电话、电能、汽车、无线电、个人电脑，都是先打败了批评、站稳脚跟后才慢慢开始进入一种可预测的发展循环：首先是企业家们慧眼识珠，发现新技术的潜力；随后敢吃螃蟹的公司纷纷冲向市场，找来了风投资金，又吸引来更多企业和投资商的跟风。由于该阶段股票的定价是以公司潜力而并非其实际收益和利润为基础，所以即便绝大多数公司都在亏本经营，但几乎所有的持股人都得到了不错的回报。靠着这种接近庞氏骗局的集资方式，一些公司确实取得了成功，股票价格一飞冲天，高得让人害怕。

然而再美的梦境都要回归现实。在挥霍完手中所有的资金后，这些公司纷纷倒塌，投资者们也开始怀疑何时谁才能真正实现盈利。盲目的乐观被消极所取代。股价开始狂跌、经济也开始冷却。久而久之，直到这项核心技术顺利融入人们的生活后，市场才渐渐进入了稳定阶段。这便是一场繁荣、消沉以及稳定增长（也有人称其为黄金时间）的循环。之后，衰落便会接踵而来，直至新的投资陷阱出现。

然而，即便人们能够从以往失败的经验中汲取教训，我们也无法阻止这些泡沫的出现。它们是科技进步所必须经历的阶段。当铁路建设取代运河开凿并成为 19 世纪早期最热门的投资后，它的繁荣模式又何尝不是步了后者的后尘？阿拉斯戴尔·奈恩（Alasdair Nairn）在《引擎：市场发展的动力》（*Engines That Move Markets*）一书中写到，1825 年至 1826 年间建设的铁路数量相当于前 20 年的总和。于是当整个市场崩塌的时候，其影响之巨大可想而知。

19 世纪 70 年代中期，美国 40% 的铁路集团都陷入了负债的困境，大批公司因此破产。但泡沫的破灭并非只有消极影响。铁路市场繁荣之前，全美铁道总长度一共只有 7.2 万公里；1900 年时，美国国家铁路网总长已经达到了

32 万公里之多，保证了美国从东岸到西岸的全面繁荣和发展。此后兴旺起来的汽车工业同样也刺激了美国高速公路系统的发展，它虽然吃掉了铁路行业绝大部分的利润，却为整个国家的繁荣作出了重要贡献。

资本，或者说资本过剩，是实现繁荣的关键所在。对我们而言，宽带就是新的铁路、新的高速公路系统、新的电网。电力的发明催生了一个新的行业——没有电力公司当年装在房屋里的开关，消费者们就不会在家中塞满各式各样的电器。电话公司，其中许多虽然还只是小型的地方性经营企业，却通过一捆又一捆的电话线把我们和整个国家，甚至整个世界的人们连接了起来。卡车和铁路改变了运输和交通业。即使是最近次贷危机和随即引发的房地产泡沫破灭，也为我们在绝望的海洋中带来了一些好消息。由于货币贬值，几乎所有阶层的美国人都能得到贷款用以购买房屋，缴纳大学学费；而在以前，他们中间绝大多数人都会被银行拒之门外。这种情况也体现在高速网络连接的发展上。经过数年光纤网络、DSL 以及其他高速线路的铺设，行业内已经积攒了大量资金，为各种创新设备的发明提供了有利条件。

泡沫后的发展就这样开始了，所有的投资都将在此时收获回报。美国宽带利用率一度从 2000 年 6 月的 6% 一跃到 2003 年的 30% 以上。今天，我们中间绝大多数人都能在家里或工作地点上网。很明显，我们都是在网络泡沫破灭以后才选择这项服务的。如今，我们无须再绞尽脑汁思索“宽带到底意味着什么”这样一个理论性的命题，相反，我们用它服务于我们的生活。

今时不同往日，20 世纪 90 年代，由于企业家们没有意识到互联网的实用性以及网络本身尚未成熟等原因，许多创新性实验都以失败告终。但今天我们已对互联网了若指掌。电力发明 30 年后就对美国经济产生了重要的影响，但直到 1930 年，才几乎人人家中都通上了电，用起了冰箱、烤面包机、电灯、

无线电和其他电器。正如亨利·布罗杰特（Henry Blodget）所说，我们过剩的精力和不够理智的思想导致了新行业的产生，反之亦然。

我们正在经历一场相仿却更为快速的变革，高速的网络连接正在潜移默化地改变整个行业的格局，并打造出属于自己的形象。那些最擅长在自己的市场范围内实现整体提升的企业必将在接下来的 10 年甚至更远的的时间里开枝散叶、繁荣发展。做不到这一点的企业则会像所有已灭绝的物种一样走向死亡。亚马逊的建立者杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）曾把互联网的影响比喻成寒武纪时期单细胞生物逐渐被多细胞生物替代的趋势。这正是生命形式大繁荣的时期，也是物种高速灭绝的时期，正如达尔文主义中物竞天择理论所假设的那样。

信息的流动性为我们带来了一个极为民主的行业，消费者在其中享有前所未有的权利。从最基本的层面上来说，公司必须实现我们的期望、直面我们的愤怒。这些反应都会通过无数渠道放大（从博客到视频文字搜索引擎，再到其他今后可能出现的方式；公司 PR 处理不当也有可能成为重要原因）。简单的一条差评就可能招致其他顾客的反感。此外，报纸行业内部的瓦解也让我们意识到，在向未知前进的过程中总会有人不幸牺牲。电力得到推广后，美国人口总数在 1910 年到 1920 年间增长了 15%，但私家佣人的数量却下跌了 25%，其中绝大部分都被各种家用电器所取代了。20 世纪早期，给千家万户送冰的生意衍生了整整一个行业，然而随着电冰箱和冷柜的到来，整个行业便也土崩瓦解了。之前收集脏尿布、分发干净尿布的卡车也在纸尿裤上市后不见了踪影。你还记得最近一次使用打字机，或者把文件存放在乱糟糟的书桌上是多久之前的事了吗？

曾经执导过《惊声尖叫》和《猛鬼街》系列电影的恐怖片导演韦斯·克雷文（Wes Craven）是最早采用编辑软件的用户之一。在他眼中，计算机上不断

扩展的全球性网络是“让整个地球产生意识的神经通路首端”，是一个“数码中枢神经系统”。在他看来，这将产生“一个环绕在地球表面的大脑”。于是像布伊斯和克拉姆利一样梦想成为电影制作者却没有资本参与旧式行业竞争的人们便来到了这里，寻找新的模式。

音乐，煤矿里的金丝雀

“变革”的春风早在宽带网络对人们生活产生实质影响之前就已经吹遍了每一个角落。

20世纪90年代末，互联网上非法下载音乐的人开始变得多了起来。一名自称“匿藏点”(The Lair)的18岁小子成了这场地下活动中的明星。乍看之下，他和你我周围身着T恤的小青年并无二致，该上课的时候他会去上课。可到了暑假，他便一觉睡到日上三竿，胡乱吃上两口甜甜圈后便来到电脑前坐下。他会看看自己的网站是否一切正常，然后回复邮件，再去网上和人交换音乐。知道他网站的人会过来从他的个人音乐库里免费“汲取”些歌曲——他这儿有好几百首歌，都按表演者姓名排列得整整齐齐。

如果想听听威尔·史密斯的饶舌“黑衣人”，你只需登陆“匿藏点”网站，用鼠标轻轻一点，这首歌便

病毒营销案例

From Facebook to Twitter, how
today's brightest businesses
grow themselves

VIRAL LOOP

会传入你的硬盘。想家了怎么办？想不想伴着披头士的歌声踏上“潘尼小巷”（Penny Lane）？想试试雪瑞儿·可洛（Sheryl Crow）或是“珍珠酱”（Pearl Jam）的最新单曲？请来“匿藏点”——你的个人专属音乐库。由于总有热门歌曲会被源源不断地添加到网站上来，它一定能满足你的一切需求。

这种交易听起来颇像 20 世纪 90 年代的棒球卡交易风潮，但其中一个非常关键的区别是：这是非法行为。如果你购买的音乐来自代表了绝大多数主流唱片公司利益的美国唱片协会联盟（Recording Industry Association of America, RIAA），那么“匿藏点”网站和成千上万“以网为家”的非法音乐下载者们的行为便对唱片业造成了“难以估量的损害”。要是以往，权力机构们还能大张旗鼓地对堆满了盗版唱片、磁带和 CD 的仓库们进行突袭查封，但现在行业管理者们头脑中嗡嗡作响、挥之不去的问题却是：如果现在那个储藏着几百万首盗版音乐的人变成了一台笔记本电脑和一个高速的网络连接，我们该怎么办？

音乐已经进入了一个壮丽的新领域：互联网——历史上速度最快、效率最高的复印机。它同时也充斥着盗取音乐版权的游击队，和以强有力的电脑与高速网络为武器、热衷于从同唱片业的猫鼠对抗中寻找刺激的电脑奇才。由于很少有人会对一个利润多达好几十亿美元的行业产生什么同情心，唱片业一直（现在依然如此）无法依靠群众的力量解决问题。无论买到的是假冒的劳力士还是非法复制的磁带、唱片，甚至伪劣产品，只要能比正常零售价便宜，美国

人都能欣然接受、喜不胜收，哪怕它是客观意义上的违法行为。正如“匿藏点”本人所言：“当我告诉父母自己在做的事情是违法行为时，他们确实有些担心。但只要我能给他们弄来一些披头士和汤姆·琼斯的歌，他们便再也不想这档子事了。”

号称拥有一个储存了近 2G 音乐的 2.1G 硬盘和一个浏览量超过 10 万人次的网站“匿藏点”并不会担心遭受法律的制裁。“RIAA 把我这样的网站告上法庭就好比用大锤敲钉子，”他说道，“他们只要一不小心，就会踩在钉子上，扎伤自己的脚。MP3 格式经过改造后已经藏得更深了，现在你只要多学学怎么改 IP 地址就行了。”各唱片公司曾尝试过无数种保护版权的软件，可无论是加密、水印还是其他方法，最后都以失败告终。盗版者们在破解各种技术难题上总有着无与伦比的天赋，无论什么困难，他们总能在 48 小时内解决。

“匿藏点”并不是一个人在战斗。随着传送速度的提高、宽带容量的拓展、压缩技术的进步以及第一个 P2P 网络 Napster 的诞生，盗版的规模也随着普通用户（如登录强大的校园网的大学生们）对盗版现象的了解开始扩大。2004 年时，盗版文化终于越过阶层的藩篱，成为了一种主流追求。当时，P2P 网络上的歌曲竟有 130 亿首之多，远超过唱片业每年 8 亿张（约 100 亿首歌）唱片的销量。唱片公司对此毫无办法，发现碟片销售量受数码下载量的增加而缩水后更是如此。换言之，虽然他们本质不过是过度狂热的消费者，但像“匿藏点”一样的盗版者们却已经预示了音乐产业未来的转变方向。

同时，布伊斯和克拉姆利也找到了自己的出路。好莱坞也是。

一场病毒式真人秀

想法最初源自这对情侣在西南偏南电影节的经历——他们曾将自己的经历做成视频日记贴在网上，结果大受好评，并吸引了许多观众前来观看他们的电影。在布伊斯和克拉姆利看来，自己为电影获得认可所作出的努力（当然还有关于两人之间斗争的花絮和严峻的财政状况）或许能唤起许多同龄人的共鸣，这部有关自己电影的故事或许能够帮助他们渡过难关。

于是，他们决定以自己拍摄电影的经历作为蓝本，打造一档“真人秀”，并将在每个月贴出 10 集 3 到 5 分钟的视频播客节目。其中一集讲述了他们的爱情萌生的经过；另一集有关斯拉姆当斯电影节的剧集，则细致地描述了一位在影片中出镜的表演系老师和他的学生们为了争功而引发的一系列争执。第三集探讨了这部电影对两人关系的影响，以及如何使他们差点儿走到了分手的边缘。第一集节目一经面世就成了热门视频，随后他们在 iTunes、YouTube、Google Video 和 MySpaces 上发布的每一集视频都在极短的时间内便吸引了 6.5 万次下载量。老观众带来了新观众。前 7 集视频的累计下载量已经达到了 50 万次之多，许多网民纷纷扮演起了“推销员”的角色，把他们的视频贴在网络上、发给朋友们，或者放到 iPod 上播放。

这样的营销方式实在是太给力了，《四眼怪物》在布鲁克林博物馆的上映门票不仅全部售出，速度还快得惊人——470 张门票 5 分钟便售罄了。等布伊斯和克拉姆利最后一集上传完毕后，全美各地的影迷们还自发为他们举办了上映派对。他们尝试着在专门播放独立片的艺术影院上映；预售票卖得越好，愿意接受他们影片的电影院就越多。与此同时，他们还以在自己网站上在线收看、出售 DVD（包括所有的播客视频，一共 15 美元）、提供视频下载等方式发

布影片。最后，他们还争取到了与独立电影频道（Independent Film Channel, IFC）的合作，将影片搬上了电视荧屏，并把DVD卖到了Borders书店。

克拉姆利将他们的销售策略视作对好莱坞模式和新经济主义的对抗：“如果我们能够通过打造自己的观众群成功发行自己的电影，并把影片直接送到观众眼前，再利用他们的口碑吸引到更多观众，这就否定了发行商存在的必要性。这不比让一群办公室的人仅仅依据个人喜好就作出事关几百万美元的决定好得多么？”

除了布伊斯和克拉姆利这样的“先行者”，还有数以百万的人也将自己的作品投入了这套筛选机制。这样的机制很可能会衍生出一些未曾预料的结果，其中就包括低成本电影制作人和影院拥有者之间的结盟。在此之前，这两者之间往往存在着权力与影响力的巨大鸿沟。随着数码制作技术的兴起，不难想象迟早有一天，影院经理在选片时除了考虑好莱坞的作品名单和其他文艺色彩不是太浓的影片之外，也会上网看看有什么电影（或者短片集、动画片以及其他适合在影院播放的内容）可选。不说远的，眼下他们也开始引用下载率、点击量等数据提前吊足观众的胃口，并在厌倦了对着空无一人的影厅播放烂片之后开始在晚间针对目标人群播放一些量体裁衣的内容。要知道，布伊斯和克拉姆利的在线公映给各个电影院带来了成群的观众，赚足了真金白银。

然而，这一天并不会这么快到来。影响它的原因有许多，光是要将全国36 000多面荧幕换成数码屏幕就需要3亿美元，而这一转变还迟迟未能拉开序幕。AccessIT是一家专门为有意将普通屏幕变成数码屏幕的影院提供财政和技术支持的公司。正如其总裁巴德·梅奥（Bud Mayo）所阐述的那样，推迟这种转变的到来就等于放弃赚钱的良机。“就算电影本土票房达到了90亿美元，影

院的上座率也只有 15%。”他表示，“如果影院能全面引入数码电影，其上座率就有可能再上升 5 个百分点，多赚 30 亿~40 亿美元。”

数码浪潮

数码模式的强大还表现在许多大牌电影制作公司本身也能从这场数码变革中获益。每当有大片问世时，为了将 35 毫米胶片的拷贝版运送到全美成千上万家影院，片方往往需要花费多达 1 000 万美元的费用。平均下来，每份拷贝的费用为 1 500 美元（如果只是一般的影片，也需要约 500 万美元的发行费用）。如果改用数码发行，每版电影的发行成本就能降低至 200 美元，而且只需轻轻一推按钮，便能实现传送。你家附近的影院也许已经拥有数码功能（虽然为了迎合好莱坞电影导演的理念，胶片技术在一定时间内还不会彻底消失），整个电影行业的经济模式即将天翻地覆。

光 AccessIT 一家公司就在 2010 年内改造了 1 亿面电影屏幕，而影院方面只需先支付首付即可。作为回报，每当新片在这块荧幕上映时，制片厂都需要为每块荧幕支付 1 000 美元的费用。梅奥估计，通过这种方式，公司每年能从每块荧幕上赚到 15 000 美元。之后，AccessIT 便能通过卫星或中心服务器牵出的光纤向影院传输影片；而影院方面则可以随意添加广告或宣传片、跟踪影片许可，甚至遥控灯光。此外，他们还能在技术上调整海报内容、转播 3D 摇滚演唱会、电子游戏比赛、宗教仪式、世界杯比赛、播放中文或西班牙语配音影片或者像《四眼怪物》一样的精品独立电影。

“制片方面非常担心数码技术会抢走他们的控制权。”联美经典（Emerging Picture）的执行总裁艾拉·多伊奇曼（Ira Deutchman）表示。他们的影院已经

全部换成了数码屏幕。“一旦拥有了数码设备，放映商就能在任何时间随心所欲地放映电影。这便打破了放映商和好莱坞之间的权利平衡。”然而，作为影院和片厂中间人的发行商们却依然拥有很大的影响力。“如果影院没有经过合约就播放了某部电影，那可就惹了大麻烦了，”曼德拉影视娱乐集团（Mandalay Filmed Entertainment）制片部主管大卫·泽龙（David Zelon）说道，“你不仅会被起诉，更惨的是以后再也别想播大片了。”

泽龙表示，好莱坞从未忽略过新兴数码制片及其对小规模独立制片人的辅助作用。“每隔一阵子，都会有像《我盛大的希腊婚礼》和《女巫布莱尔》这样优秀的独立影片面世。但制片—营销活动是不可或缺的。到头来你还是需要明星，因为人们看到一部电影，肯定会先问：‘这是谁演的？’”他说道，“没有大规模的营销就没法抓住大众的眼球，而互联网并不具备吸引大众眼球的能力。”

电影《烈血大风暴》（*Mississippi Burning*）的制片人佛瑞德·佐洛（Fred Zollo）在言谈中毫不掩饰对布伊斯和克拉克姆利这类电影制作人的轻视。而他的反应或许恰好代表了许多好莱坞精英的思想。

“这种跟女孩出去约会，回来就拍成电影，再把它放到网上去的想法简直就是胡闹。电影怎么能在电脑屏幕上看呢？互联网唯一的作用就是误导人们、传播色情，它是对我们这个时代的肤浅解读。”在接下来有关数码技术的问题上，他谈道：“它让那些跟电影八竿子打不着的人也能拍电影。现在是个猴子都能拍电影了。光凭那些《答案在风中飘扬》（*Blowing in the Wind*）是拍不出《飘》（*Gone with the Wind*）的。”

即便泽龙和佐洛说得没错，这也并不意味着那些为网络而造、并通过网络实现推广和发行的电影就这么不足为道。毕竟，NBC、Fox 和好几家娱乐公司一起联手推出了为观众提供电视节目和电影免费下载的网站 Hulu.com。而且如果影院里总是有 85% 的闲置座位，那么 100 部小型电影拧成一股绳就是一种力量，而 1 000 场节目——电影也好，体育比赛也罢，甚至摇滚演唱会，就能带来一场革命。面对这种趋势，影院管理者们的坐视不管能持续多久？如果他们倒戈了，发行商们能坚持多久不发片？如果越来越多的影院都加入了数码队伍呢？最重要的是，如果制片商能够在不到几分钟的时间里就把电影直接送到影院手中，节约出大笔资金，那么他们在这场大战中会替发行商挺多久？

传统媒体广告的衰落

消费者们在迫使唱片业调整自己、适应改变的同时，又以同样的方式改变了报业。对此，好莱坞应该提高警惕，因为他们很可能就是下一个目标。在充斥着 YouTube、iPhone、电子邮件、即时信息和 RSS 收藏的宽带时代，我们中的绝大部分人都在生活中以疯狂的速度奔跑。我们被文字、图片、广告等数码信息狂轰滥炸着。

我们不阅读新闻，我们消费新闻：我们从一个标题点击到另一个标题，专门挑选能够吸引我们眼球的信息。我们在药店门口排队的时候更新博客，在等交通灯的间隙随手翻阅自己的苹果或三星手机，也会在地铁站台上检查语音信箱，还会上谷歌搜索 15 分钟后就要见到的销售经理。

今后几年里我们的生活会变得怎样？它会忽然回归到更缓慢、简单的状态呢，还是会因为我们被劈头盖脸的信息、重要工作、休闲、

投资、友情、家庭压得喘不过气来，而将这种加速的势头延续下去呢？

对比新千年后浮华的生活方式，我们再来看看新千年前你每天收到的报纸都经过了怎样一个漫长的旅程。人们先将树木采伐出来，运至磨坊，磨成纸浆，平铺成纸，再转运到印刷厂。在那里，大捆的纸张被印满了文字、数字、图片、填字游戏和数独，随后被切割、堆垒、捆扎成形、塞进卡车。这些成捆的报纸被送到报亭和送报员手中，并由他们挨家挨户投递。不久之后，你打开家门，走进院子，拾起报纸，扫了一眼标题，却发现所有内容都已经是一天前的事情了。你早就已经在网络上浏览过这些文章、在掌上电脑或手机里收到过含有链接的邮件、在 RSS 订阅里知道了这些消息、在 CNN 里面看过了报道、在广播里听到了介绍、在出租车顶上的即时新闻板上扫到过相关内容。当你再在报纸上读到它们时，这则新闻早已发生了变化，而你也有了新看法。报纸的生产过程不仅需要复杂的供应链作为保证，它每页只印这么几个字、几幅图的做法也是对稀少且昂贵的资源和能源的浪费。再者，它实在是太慢了。

纸版文字的没落是整个发展趋势中可以预见的一部分。新科技在发展之初总是倾向于模仿已有的事物，只有在创新和消费者需求的驱使下，它才能够摆脱模仿对象“加强版”的身份，进入更高级的阶段。

最早的一批战地坦克看上去像极了装有大型加农炮的牵引机；早期的汽车之所以被称作“无马的马车”，也并非没有道理；第一台摩托车是以自行车为基础创造而来的；第一批卫星电话和家里的座机一样笨重。10年前，当报纸业开始尝试在网页上提供报道的时候，其内容还都是照搬纸版报纸而来。坦克、汽车、报纸三者的相同点在于，他们最后都经过演变，进化成了与自己早期大相径庭的模样。就好像拿着马车的材料造汽车的工程师们不会想到要设计一辆超级

赛车一样，好莱坞或许会告别地方上的多功能影院，而属于报业的笔墨时代也最终会落下帷幕。

优质报道给新闻业赋予了强大的公信力，但绝大多数记者和编辑都不是无偿服务的。无论他们承认与否，新闻业都是一门生意。当读者花 2 美元买来一份《纽约时报》或 50 美分买来一份当地报纸时，这些花销都只够报纸的纸墨钱而已。给大钱的另有其人——广告。实际上，普通报纸 50% 的利润都来自广告。记者们并不贩卖新闻。他们只负责吸引可以被出版社兜售给广告商的读者，然后从中赚些小钱。新闻只是吸引足够多眼球的诱饵，有了足够多的读者，想卖东西的人自然会想方设法找上门来。这种制度已经存在了一百多年。记者写文章，读者花小钱读报纸，剩下的大钱则由别人买单。

然而，近几年来报业却饱受打击。报纸的发行量正在不断下降——光从 2004 年到 2008 年就下降了 10%。这种下降的势头并不是近几年才出现的。根据美国报业联盟的数据，这种趋势已经持续 25 年了。互联网虽然可能加大了问题的严重性，但却并不是问题发生的原因。此外，广告也开始向线上转移，由于读者们只要轻轻一点就能够移步其他新闻来源，竞争不可谓不激烈。

过去，当你在火车上买到一份报纸时，你会全神贯注地阅读它。因为那时你只能选择要么读报，要么和边上的人聊天。在读报的时候你压根都不会分心做别的事情，报纸垄断了你的时间。由于地理原因，它们又垄断了当地信息来源。75 年前，美国几乎每个社区都有至少一份报纸，比如宾夕法尼亚州的《蒂龙先驱报》(*Tyrone Herald*)、爱奥瓦州的《莫伯利邮报》(*Moberly Mail*)、密苏里州的《莫伯利瞭望报》(*Moberly Monitor-Index*)。它们每张只要几分钱，除了报道一些本地消息之外，还拼凑一些发自美联社、合众社和《纽约时报》的通讯稿作为新闻。

在过去的 100 年里，报纸数量一直在逐步下降。研究显示，1910 年美国一共有 2 600 多家日报，其中绝大多数都是独立报业。到了 1990 年时，全国报纸数量仅为 1 600 家，其中大部分都为集团控制，并由 15 名首席行政官所监管。合并的浪潮绞杀了无数地方性报纸，《纽约时报》也起到了推波助澜的作用。《纽约时报》全国版投入发行后，许多小型报业的贷款方和广告商立即转投《纽约时报》，迫使这些小报纸退出市场。如今，互联网又以其人之道还治其人之身，用《纽约时报》当年对付本地小报的方法对付它。《纽约时报》主席阿瑟·苏兹贝格一度以为自己的对手是《纽约邮报》《纽约每日新闻报》和《华盛顿邮报》，殊不知今天线上好奇的读者们已经有了多得难以想象的选择。

病毒营销 TIPS

如何让你的病毒营销
活动获得成功？
请继续阅读。

传统的经营方式——利用对读者的垄断迫使广告商们通过你才能接触到客户，已经不再是可靠的经营策略了。力量的天平已经从提供渠道的垄断者转移到了可以精确接触到目标消费者的广告商一方。于是，广告商们纷纷转投网络，在那里，他们能够比在线下更清楚地追踪投资的回报。

在《纽约时报》上投放了整版广告的广告商自己也不清楚能有多少人看见这则广告，更不知道其中会有多少人会采取行动，开始消费。他只知道《纽约时报》的读者平均年龄是 42 岁。一代又一代的读者成长起来了，网络一代的时刻已经来临。报业同时失去的不仅仅是广告商；印刷版报纸的读者也在迅速流失，而这也曾是他们所垄断的资源之一。

各家报纸虽然也在线开辟了网店，但依然无法完全挽回流失的利润。在过去好几年里，报纸边缝的面积已经缩小了 40%，给报业带来了巨大的收益。

《纽约时报》能从自己近 100 万名订阅者身上每人赚取好几百美元的利润，但相比 1 500 万线上读者，这不过是九牛一毛而已。它的在线读者每次登陆网站的时间不过几分钟——如果他们愿意高抬贵手过来的话，平均算下来每月仅 30 分钟而已。原因在哪里？和报纸一样，读者们有无尽的选择，网幅广告的利润也实在是太低了。这种“难言之隐综合征”已经波及电影制片厂和电视制作公司，他们也在寻找可以替代目前利润最为丰厚的盈利方式——DVD 实体销售的在线盈利模式。到目前为止，DVD 销售依然被视为好莱坞最大的救星。

并不圆满的结局

到了最后，好莱坞自然需要对布伊斯、克兰姆里以及其他方面发起的威胁作出回应。他们很有可能像对付 20 世纪 90 年代独立电影人那样，将其作为备用人才。整个互联网就是一支预备队，是发掘人才的好地方。好莱坞里肯定有人随时盯着像 Facebook、MySpace 这样的社交网络，寻找在电影、音乐甚至其他领域内的明日之星。即便如此，也足够让发行商们提心吊胆了。

与此同时，电影制片人布伊斯和克拉姆利那诺拉·埃芙隆电影情节一般的生活终于要结束了。他们坐落在布鲁克林布什维克区（Bushwick）42 平方米的高层公寓原是由旧厂房改造而来的，如今里面堆满了数码录像带。老旧的煤气灶被挪到了大门口；所谓的“卧室”只不过是在房屋凹进去的部分塞了一张床垫而已，一张红色的门帘就将它和客厅分隔开来。屋里还有一张贴满了各种便签的白板，上面写满了永远都做不完的任务。两台苹果电脑显示屏透出的光照亮了整个房间。

克拉姆利穿着带破洞的蓝色牛仔裤和褪色的 T 恤，而金发碧眼的布伊斯

的着装却颇有个人风格：灰色的裙子、浅绿色的连体袜、黑色的披肩，再配上镶有蕾丝的皮靴。这对情侣已经筑起了4 000美元的信用卡负债，困窘的生活迫使两人常常以涂抹了杏仁酱的三明治作为晚餐果腹。

当被问到是否愿意以200万美元的价格将《四眼怪物》出让给发行商时，克拉姆利依然会回答：“不。”

布伊斯则拿不定主意。

“除非我们还拥有控制权。”克拉姆利坚持道。

“那如果对方不同意呢？”

“那就免谈。”

布伊斯沉默了。

在和克拉姆利制作这部电影的每一天里，他们都会发生争执。一次她气坏了，告诉他一旦这部狗屁玩意拍完了她就立马走人。但他们的争执却激起了真理的火花，甚至揭露了问题的本质。正是这些原因，才使得两人的故事如此富有戏剧性。

06

曼妥思-健怡可乐喷泉风暴

病毒视频营销

曼妥思-健怡可乐喷泉

产品：视频

病毒式策略：有机式

盈利方式：广告

SKYPE

产品：电话、视频聊天、即时信息、文件传输

盈利方式：高品质付费服务

病毒式策略：邀请人模式、有机式

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, How
Today's Smartest Businesses
Grow Themselves

专做薄荷糖的曼妥思曾经是一家非常墨守成规的企业。作为意大利糖果厂不凡帝梅勒糖果公司旗下的品牌，曼妥思原来每年都要花费2 000万美元进行市场推广，其中大部分都被用于在电视节目上投放广告。它连播了15年“带来清新空气”的广告，可谓出了名的矫情。其市场部副总裁皮特·希利（Pete Healy）认为，曼妥思需要“重新评估、定义以及定位它的品牌”。

出于这样的考虑，2008年他找来了其他管理人员，和大家一起开展头脑风暴，研究如果将这一产品拟人化会得到什么样的形象。于是他们开始琢磨，如果把曼妥思比作一辆车，那会是什么类型的车？一辆运动型敞篷汽车。如果比作一项休闲运动，则应该是攀岩或者沙滩排球。那么哪位名人的形象最符合曼妥思的特点呢？亚当·桑德勒（Adam Sandler），这位《周六夜现场》（*Saturday Night Live*）的前成员、滑稽电影《球场古惑仔》（*Happy Gilmore*）和《呆呆向前冲》（*The Waterboy*）里的笑星。

随后他们又想到了2006年4月一部有关曼妥思的视频，片中两个搞笑的小子光靠几颗曼妥思和一瓶健怡可乐就成功复制了拉斯维加斯的贝拉焦喷泉（Bellagio Fountain）。这部视频随后迅速走红，下载量达到了好几百万次，带来了成千上万的模仿者和大量新闻报道。希利对此大为感慨：“有什么比亚当·桑德勒和曼妥思喷泉更让人震惊呢？”他自问，“它反映了我们的品牌个性。”

病毒式风暴

接下来，一条已经成为教学案例的经典营销策略便诞生了。它很好地说明了企业在标准的 30 秒广告影响力日益缩水、观众代替广告成为主要因素的背景下，应该如何借助病毒式视频开展市场营销。在集体策展的时代里，观众能够独自评判一件商品的好坏，决定自己观看的内容，而传统意义上的看门人——电视网络、电影公司以及新闻媒体，都被赶到了次要地位。正如《四眼怪物》事件所体现出来的那样，这种内容选择上的民主得益于廉价摄像机、便携式摄像机以及可以拍摄用户自创娱乐节目手机的面世；得益于功能强大、价格合理的编辑软件，如 Final Cut Pro 和 iMovie 等；得益于拥有足够宽带的大规模数字基础建设的传播。

然而，人也是科技时代思潮不可或缺的一部分。网民们用博客记录下他们感兴趣的内容，把链接传播给邮箱和即时信息地址簿里的每一个人。与此同时，用户社区也在 MySpace、Flickr、YouTube 和 Digg 等社交网站上茁壮成长起来。在这里，人们互相分享各种信息，从博客到新闻、图片、语音博客、视频节目，为的是追求 15 兆特属于自己的特立独行的名气。

“关键是要把次代内容的创新和传播相连接，并与社交网络社区的即时访问结合起来。”数字营销商 iCrossing 负责策略的副总裁亚当·拉维勒（Adam Lavelle）表示，“由于传播是一个非常浩大、流畅和简易的过程，一旦你的社区和其他社区相连接，便促进了传播。如果我认识你，我就能够认识你身边的每一个人。”

已经被卷入病毒式风暴的企业除了让他们的品牌自生自灭以外毫无其他办法。正如宝洁集团最高执行官雷富礼在全美广告人协会（Association of

National Advertisers) 的讲话中所谈到的那样：“我们控制得越多，就越与世隔绝。我们越愿意让它松动一些，我们从与消费者接触中获得的信息就越多。”

这样的理念一定会让那些墨守成规打造品牌形象的管理者们感到恐惧。如果消费者们开始玷污他们的名声，传播对他们的批评，其结果一定是灾难性的。以前，如果有人对客服不满意，他会写封言辞激烈的信寄给公司的投诉部——只要他能找到。如今，互联网信息的流动性给予了客户前所未有的权力。贸易变成了一种对话。商家如果不能直面自己的消费者，那就等着被他们批评吧。这种批评的声音像回声一样不断在博客圈中响起。Digg 和 Slashdot 等网站上言辞刻薄的用户军团们会纷纷转发这些批评，长此以往，直到公司被上百万名网友的口水淹没为止。看看 AOL、戴尔等其他数之不尽的公司在这条荆棘之路上苦难的遭遇，愤怒的消费者批评他们的博文变得和流行歌曲一样人尽皆知。

从正面影响上来说，愿意将自己的品牌放任自流的公司反而会像曼妥思一样找到一笔数量惊人、前所未有的财富。贝拉焦喷泉的视频下载量突破了 2 000 万次，网上也出现了超过 10 000 个相仿的视频，产生了巨大的乘数效应：

在接下来的 9 个月内，曼妥思的产品令人难以置信地在各种电视、出版物以及广播中被提到了 2.15 亿次之多，为公司带来了价值约 1 000 万美元左右的免费公关，占公司每年营销费用的 50%。更重要的是，曼妥思还实现了盈利：第一轮病毒传播风暴来袭时，公司的销售量攀升了 20%。即便现在疯狂的势头已经过去，他们的销售量依然比以往高出 15%。

广为流传的喷泉效应

可口可乐也分到了一杯羹。这段视频面世之前，健怡可乐的销量一直不温不火，而公司整体市场份额却在缩水。公司的互动式指导迈克尔·唐纳利（Michael Donnelly）透露，视频开始流行后，片中使用的2升装健怡可乐销量出现了“巨大增长”。他虽不愿意公布具体数据，但肯定了这一数字在5%~10%之间。在由原班人马打造的第二段视频中，他们用251瓶健怡可乐和1500粒曼妥思制造了一场大型连锁反应，使得可口可乐的官网访问率上升了27%。

这样的结果完全出乎专业杂技演员弗里茨·戈洛布（Fritz Grobe）和诉讼律师史蒂芬·沃尔特兹（Stephen Voltz）的意料。他们正是这场连锁反应的始作俑者。2005年秋天，两人从一位朋友口中得知如果把曼妥思扔进健怡可乐里，就会发生爆炸。作为缅因州巴克菲尔德（Buckfield）一家地方剧团的成员，表演欲十足的戈洛布和沃尔特兹来到了后院，做起了实验。一阵烟火过后，他们脑中闪过的第一个念头是：他们能让多少人知道这个玩法？

他们不是第一个这样做的人。在过去几十年里，高中生们就已经在科学展览上用醋和小苏打来模仿火山喷发，而科学课的老师也曾曾在课堂上将冬青救生员牌薄荷糖扔进健怡可乐里作为化学反应的示范。（为什么用无糖可乐？无糖可乐本身由于不含糖分容易清理。）早在20世纪90年代，曼妥思就已经知道了这种以后很有可能会广为流传的喷泉反应。2005年9月，科学老师斯蒂夫·斯潘格勒（Steve Spangler）就曾经在科罗拉多州丹佛的《9点新闻》中演示过曼妥思—健怡可乐反应，主持人金姆·克里斯琴森（Kim

Christiansen)还在拍摄过程中被溅了一身,但这个在线视频只是小火了一把。

戈洛布和沃尔特兹花了整整一个早上试验这个想法。在用完了手边所有的健怡可乐瓶和曼妥思糖果之后,他们用水泥砖搭建了一个圈有10瓶可乐的喷泉,并把它搬上了奥德费罗剧场,表演给剧团的其他成员观看。观众们纷纷要求他们增加喷射高度。于是他们又花了5个月的时间尝试各种试验——在瓶子上开口、打洞、增加遮蔽物。在观赏过拉斯维加斯的贝拉焦喷泉后,他们终于绘出了理想中的蓝图,小心翼翼地模仿出了他们光辉璀璨的灵感之源。

2006年4月29日,他们用200瓶可乐摆出了极为复杂的图案,准备了500颗曼妥思薄荷糖(共计300美元),开始了长达8个小时的排练。“感觉像要去炸掉一幢大楼一样,”戈洛布说道,“我们只有一次机会。在此之前,我们每次最多只用过20瓶。”

手持数码摄像机的朋友按下拍摄键后,穿着白色实验服的俩人双手合十,开始了表演。整个过程出奇地流畅,甚至比想象得还要出色。由于当天出现了反常的高温,整个反应变得蔚为壮观。从各个方向喷射出来的可乐在形成巨大的皇冠状后开始旋转的场景令人记忆尤为深刻。他们被溅了一身,防护镜上到处都是混有健怡可乐的稀泥。

他们参加了由E频道(E-Channel)赞助的网络视频竞赛,结果却铩羽而归。于是他们便在6月的第一个周六将视频传到了自己的网页EepyBird.com上。虽然沃尔特兹把这个消息只告诉了他弟弟一人,但在接下来的几个小时里,就有成千上万的观众收看了“137号试验”。第一天过去后,他们的视频一共被下载了14 000次。两天过后,《大卫深夜脱口秀》节目打来了电话。戈

洛布告诉制片人自己也是第一次做这个喷泉，还需要更多时间进行排练。几周过后，戈洛布和沃尔特兹终于对现场表演曼妥思喷泉有了十足的把握。

与此同时，这则视频也在各地流传开来。短短 9 天里就有超过 200 万人登录了他们的网站。但同时到来的还有负面影响：激情高涨的观看者们一次又一次地把它贴到了 YouTube 上。戈洛布和沃尔特兹早与 Revver.com 有合约在先，所赚取的广告利润由双方五五分成。沃尔特兹找来自己的法律顾问，急忙给会自动剔除 Revver 广告的 YouTube 发去了信函，要求对方立即撤下属于自己版权的内容。可是一则视频撤下了，五则新的又发了上去，搞得戈洛布和沃尔特兹应接不暇。最后，他们一共赚到了 5 万美元广告利润，而据估计，如果 YouTube 和其他视频分享网站能够更积极地防止用户张贴属于自己的作品，他们的广告收入还将翻番。

循环玩笑，病毒式幽默

历史上不乏与病毒性视频相似的事物，而“人多力量大”的想法也已经流传了几千年，只不过缺乏今天复杂的推进系统而已。它最初仅以口头形式存在，信息从一个人的嘴里流传到另一人耳中。中世纪的街头公告员每天都会播报新闻，再由镇民们互相奔走相告。保罗·里维尔（Paul Revere）带来了英军进犯的消息，但将这一信息传播开来、拯救了这个年轻国家的却是无数的爱国者们。从国家邮政系统飞入千家万户的连锁信迫使收信人将信件抄送给另外 10 个人，否则便会承担信中所描述的恶果。再后来，有了电话，使我们第一次实现了个人到个人的高效通讯模式，而之后互联网的兴起更将病毒系数提高到了一个前所未有的高度。

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, YouTube, and beyond, the viral loop is a powerful tool for spreading your message.

病毒营销案例

1986 年 1 月 28 日，从卡纳维拉尔角空军基地（Cape Canaveral）升空一分多钟后，“挑战者号”航天飞船接到了来自 NASA 地面控制中心的指令，进入全力加速阶段。数秒钟后，飞船突然爆炸。一阵火光和烟雾过后，机上 7 名宇航员全部遇难。其中，新罕布什尔州教师出身的宇航员克丽斯塔·麦考利夫（Christa McAuliffe）的家人在现场目睹了这一惨剧，而她的学生也通过电视直播看到了此次失事。这是美国航空史上最严重的一起事故。媒体迅速以严肃而充满敬意的语气报道了这次事件，里根总统也在新闻发布会上将遇难者称为“英雄”。然而，就在全美国还沉浸在哀痛之中时，被称作“电炉”的电视却不可避免地开始传播起无聊的玩笑来。

问：NASA 是什么意思？

答：还要 7 名宇航员（Need Another Seven Astronauts）。

随着电视上不断重播着爆炸的情节，报纸、杂志、广播对事故原因的调查也拉开了帷幕，这则玩笑开始疯狂地扩散开来。还没等飞船残骸落到佛罗里达海岸 29 公里外的水域上，华尔街的银行家、证券交易员和股票经纪人就已经迅速投入到恶搞的队伍当中，在电话里与同事和客户们分享这则玩笑。在专门介绍 20 世纪 80 年代华尔街内幕的《说谎者的扑克牌》（*Liars' Poker*）一书中，和其他 4 人一道负责接听 100

部电话线的迈克尔·刘易斯（Michael Lewis）就介绍过曾有 6 个来自世界不同地方的人在电话里说 NASA “还要 7 名宇航员”玩笑的事情。

“如果你想了解这个世界上最恶心的玩笑是怎么传播的，那就来证券交易桌前待上一天吧。”他说。加州大学伯克利分校的研究员伊丽莎白·雷丁·西蒙斯（Elizabeth Radin Simons）发现这则玩笑最早可以追溯到附近一所学校，事故发生后，学生们当天早上便发明了这则玩笑互相打趣。政府职员在政府电话专线里讲这则玩笑，会计事务所员工工作间隙说的也是它，它更成了酒吧、咖啡馆、派对、理发店里聊天的资谈。

实际上，这种被称为玩笑循环的病毒式幽默并不是什么新现象。美国早在 19 世纪末期、20 世纪初期就曾疯狂流行过一系列关于“小威利”（Little Willie）的玩笑。

小小威利想喝血。

把妈妈的孩子钉上了门。

第二次世界大战时期也分别出现过有关大屠杀和基督的玩笑。20 世纪 50 年代也同样出现过有关家庭的黑色幽默：

问：妈妈，为什么爸爸的脸色这么苍白？

答：少废话，赶紧挖。

有的玩笑还嘲笑了不同族群——尤其是波兰人和爱尔兰人。有关海伦·凯勒的玩笑则把盲人和聋哑人当作了取笑对象。20 世纪 60 年代最流行的是有关死婴的玩笑，70 年代则变成了“你妈怎样怎样”的句型。

在灾难发生 7 个月之后，西蒙斯在西方民俗出版社（Western Folklore）出版的《NASA 的循环玩笑：宇航员与老师》（*The NASA Joke Cycle: The Astronauts and the Teacher*）一文中指出，这类玩笑的冒犯性主要体现在两方面：它们攻击的对象通常不会遭受粗鲁的评论；它们数量繁多，颇为极端。与之前的循环玩笑不同，这个有关“挑战者号”的玩笑在传播速度上远超过前者。“小威利”的玩笑花了好几十年才渗入了这个国家的每个角落。主流的面对面交流方式也放慢了其他玩笑传播的速度。但“挑战者号”引发的恶搞却在短短一周内席卷了全美 50 个州。通过一对一的电话交流和面对面开玩笑，这个笑话甚至流传到了澳大利亚、加拿大、英格兰、冰岛、苏格兰以及瑞士等其他国家。和绝大多数恶心的玩笑不同，这个玩笑事关一场灾难。基本上每个美国人都对这场爆炸有所了解，而其他恶心的笑话却没有任何新闻背景，也没有理由能在某一时间传播开来。

1986 年 2 月（爆炸发生一个月后）到 6 月期间，西蒙斯走访了一些小业主、公司员工、中小學生、大学生和老师，收集这类玩笑，并把它们称为“一种表现悲伤的仪式，不仅发泄了愤怒，还减轻了 NASA——这一美国的象征由于这次失败所引起的幻灭感。与此同时，由于碰巧这次事故中还有一名教师遇难，这也同时成了一个打击教师这一职业的机会。人们一直把教师看作美国公立学校体系的代表和致使其失败的罪魁祸首”。

病毒营销

TIPS

1. 病毒营销的关键在于
如何让你的信息
在网络上快速传播

能迅速在互联网上广为流传的除了恶作剧病毒邮件外，还有各种玩笑、名言、虚假健康警报、诡异的阴谋论、感人肺腑的文章、各种笑料以及它们的综合体，这些都是病毒平原上常见的信息。企业迟早会意识到病毒式宣传对品牌扩展和增加销量的益处。关键在于怎么利用好它。

让人稍感欣慰的是，有关“挑战者号”的循环玩笑在3个月后便偃旗息鼓了。然而10年过后，我们有了马赛克和网景垒起的病毒平原，只需轻轻一点鼠标，笑话、恶母以及各种信息都会以迅雷不及掩耳之势传递到几十个人面前，而这种传播速度还在大踏步前进。许多早期的线上连锁邮件都含有恶作剧病毒。它们要求收件人迅速将这些警告转发给通讯录上所有朋友。早期有种邮件提醒人们防范名叫“好时光”（Good Times）的病毒，根据该邮件的描述，这种病毒会重写你的硬盘并清除掉用户电脑上所有的文件，于是收到邮件的人应该立即转告身边所有熟人，小心提防才是。实际上，这条病毒警告本身就是一条病毒。在转发邮件的过程中，收件人不自觉地就增加了它的病毒效应，加重了对电子邮件网关的堵塞。

汉堡王想出的办法是让人打扮成鸡的模样，你让它干什么，它就干什么。《讨您欢喜的鸡》是CP+B广告公司（Crispin Porter and Bogusky）于2004年想出来的创意，也是第一批大获成功的企业病毒式宣传活动之一。这项宣传活动以一系列古怪的电视广告为起点，片中主角则都是一位打扮成鸡的小伙子。在第一部广告中，一名男子坐在客厅里，把这只“鸡”指挥

病毒营销案例

How to Use the Power of the Internet to Spread Your Message
Business 101: The Viral Loop

VIRAL LOOP

得团团转；该集的广告词则是：“想怎么对付鸡，就怎么对付鸡。”第二部中，一位参加马术表演的牛仔骑在一只“鸡”上，面对欢呼的人群高喊：“打败它的唯一方式就是吃掉它。”第三部则描述了两只真人大小的“鸡”在斗鸡场上的表现。但如果没有紧随其后的互动式网络宣传，这场活动也无法完成从吸引观众好奇心到掀起一股热潮的转变。

克里斯平做了一个网站，页面上，一只“鸡”正待在客厅里鼓励浏览者输入各种命令。只要你输入的命令与300个提前录好的视频中的任何一个相符合，它就会依照你的要求作出任何表演。用户可以让这只“大鸟”做俯卧撑、侧空翻、后空翻、迈克尔·杰克逊式月球漫步、啄米、小便、摇尾巴、关灯等任何动作。不过这只“鸡”可不会做什么猥琐的行为（比如性姿势）。如果接到这类指令，它便会走到摄像头前，满脸失望地摆摆手。而你若要它吃掉一个麦当劳的“巨无霸”汉堡，它便会把手伸进喉咙里做呕吐状。

一周之内，这只“鸡”就迎来了2000多万名访问者，用户人均访问时间达到了惊人的5分44秒。无论是在线上还是在媒体上，特别是博客上，有关这则广告的消息被迅速传播开来，这场活动也被提及700万次之多。更重要的是，网站开放后一个月内，汉堡王鸡肉汉堡销量出现了每周9%的增长。

展示价值观，而非强行推销

曼妥思的皮特·希利是从广播里得知喷泉现象的。他的市场总监将收音机调到了国家公共广播频道，里面正好在播出这期专题节目。希利告诉《华尔街日报》的记者，曼妥思对于这段视频感到“很开心”。虽然他嘴上没说，可心里还是拿不准这事到底靠不靠谱。“希望大家不会作出什么出格的举动，也别让小孩被炸开的汽水瓶伤到。”他说。希利给戈洛布打了电话，问他可有什么事是公司能够帮得上忙的。

“给我点曼妥思。”戈洛布回答道。

希利做的可远不止这些。虽然他也知道，让曼妥思卷入这种新媒体宣传模式有一定的风险。曼妥思毕竟只是一种糖果，又不是什么癌症克星，人们会怎样不遗余力地恶搞它？“只要我们要过多地插手、真诚以待，应该就不会有什么问题。”希利表示，“我们也知道有很多模仿老曼妥思电视广告的恶搞视频。不过没关系；实际上，这表示人们都在积极地给这个品牌增加特性。”

6月底，当戈洛布和沃尔特兹出现在《大卫深夜脱口秀》现场时，希利已经在剧场门外停放了一辆曼妥思车——一辆包裹着曼妥思包装纸的庞蒂亚克至点（Solstice）敞篷汽车。与此同时，街头推销员们也身着曼妥思T恤，带着1.8米长的曼妥思卷向路人免费发放糖果。此时，反应迟缓的可口可乐公司却还没想出任何对策。一位可口可乐公司的女发言人向《华尔街日报》表示：“我们更希望人们能够把‘健怡可乐’作为一种饮料，而不是拿它去做实验。”她随后补充表示“曼妥思疯狂的做法”并不“符合”健怡可乐的“品牌性格”。

作为公司的互动总监，迈克尔·唐纳利承认可口可乐当时确实没有做好准

备。然而7月份的时候，这家饮料公司重新改造了官网Coke.com，并有了新的定位：一家由消费者自己创造内容、鼓励创造力和自我表达的媒体。在可口可乐公司开始工作后没几天，唐纳利就联系了被他称为“eepy.com小子”的这两个人。可口可乐、曼妥思、戈洛布、沃尔特兹和也想有所表现的谷歌便开始了协商。

这些公司达成协议，共同支持戈洛布和沃尔特兹完成第二部曼妥思-可乐喷泉视频，视频一面世，立刻引发了多米诺效应。他们在短片结尾处插播了一条指向Coke.com或cocacola.com的竞赛广告。从广告发布起3个月内，人们可以随意上传自己拍摄的有关平凡人如何作出不平凡表现的视频，供戈洛布和沃尔特兹两位评委评选。

戈洛布表示，在自己最喜欢的一部视频里，表演者用气球、健怡可乐和曼妥思表演了一系列连锁反应。作为对本活动的支持，可口可乐买下了谷歌、MSN、雅虎上所有有关可口可乐、曼妥思和爆炸的几百条关键词，在这场宣传中得到了150亿次广告曝光。

不过，由于内容过于复杂、难以模仿，戈洛布和沃尔特兹的第二个短片在谷歌视频上的下载量只有500万次，流行程度并不及第一个。YouTube上总有些下载量过千万的视频——如弹钢琴的小猫、选美比赛中语无伦次的佳丽、在体育馆里的跑步机上表演舞蹈的MV、用扫把棍模仿《星战》打斗场面的小孩以及傻笑的婴儿等。

乍看之下，这些视频的走红似乎全无道理，但一旦你弄清楚了其中的精彩之处，它们就一定会成为吸引人们眼球的焦点。虽然不少病毒式视频都有相似的特性，但还有一些视频却是公司自行制作、用于宣传自己产品的作品。其中

包括：

- 由本田雅阁推出的一部两分钟视频，记录了一架全部由汽车零件组成的鲁伯·哥德伯格（Rube Goldberg）装置精妙的连锁反应。
- 由索尼 Bravia 高清电视推出的系列视频，色彩艳丽。分别拍摄了在整体建筑物上实施彩色油漆爆炸、在街道上倾泻数千只弹球和无数彩色橡皮泥兔子的场景。
- 由多芬推出的广告《进化》，记录了一个相貌平平的女子如何在众人面前被迅速改造成超级名模的模样。该片的广告词为：“我们的审美观就这样被扭曲了。”
- 由搅拌机品牌 Blendtec 推出的俗气的系列广告《搅得烂吗》，片中一位身着试验工作服的老头，把从高尔夫球到冰球再到大理石甚至 iPod 在内的所有物质都放到搅拌机中搅了个遍。

他们有什么共同特点？首先，它们都非常有趣，也毫无强行推销的意味。他们给观众们展示的是一种价值观。

作为交换，这些企业在娱乐我们的同时，也获得了展示自己产品的机会。每段视频所描述的内容都与其品牌的信息紧密联系在了一起。本田雅阁用汽车零件做成的鲁伯·哥德伯格装置传达的信息是：本田雅阁，就是好用。索尼的广告则强调了 Bravia 电视色彩和图像的清晰度。多芬的广告拓展了人们对美的认识，指出美不仅仅是那些骨瘦如柴的超级模特们。Blendtec 希望大家都能知道自己的搅拌机性能是多么强大。这些视频都短小精悍（不到两分钟）、充满智慧——并能吸引观众继续挖掘：本田的广告吸引了不止一位观众上网搜索整个设备的制造过程。多芬的《进化》亦是如此。

病毒营销案例

First introduced to Twitter, how
today's social media platforms
spread from person to person

VIRAL LOOP

吉嘉公司 (JibJab.com) 是一家位于洛杉矶的动画短片工作室，也是为数不多依靠模仿流行视频获取利润的公司之一。在伊万·史毕瑞德里 (Evan Spiridellis) 和格雷格·史毕瑞德里 (Gregg Spiridellis) 的经营下，吉嘉已经吸引了世界各地的观众欣赏他们的搞笑政治讽刺动画。

在布鲁克林出生的这兄弟俩 2000 年发布了他们第一部动画短片，大获成功，片中美国的建国元老们用说唱的形式介绍了《独立宣言》的内容。在随后而来的总统大选过程中，他们制作的布什与戈尔互扔泥巴的短片也收获了 500 万次的下载量——要知道，当时绝大多数人使用的还是速度缓慢的拨号式调制解调器。

为了加快脚步，他们在《阿诺当州长》(Arnold for Governor) 中戏谑了阿诺·施瓦辛格一把，还凭该片获得了圣丹斯在线电影节的参赛资格。不过让他们成为众人焦点的，还得数改编自 2004 年乔治·布什和约翰·克里总统大选的政治讽刺动画《我的地盘》(My Land)：该片以伍迪·戈斯里 (Woody Guthrie) 的经典曲调为背景音乐，穿插了“民主小可爱”和“右翼脑残儿”等一系列调侃词语。为了加大视频的流行程度，他们先给邮件通讯录里约 13 万名收件人发送了该视频的链接，随后又在《杰伊·莱诺今夜秀》(Tonight

Show with Jay Leno) 里播放了这段视频 (该节目每集平均收看人数为 500 万人)。在此之后, 史毕瑞德里兄弟俩的网站服务器便被蜂拥而至的浏览者 “迅速引爆” 了起来。

“收到邮件的人越多, 短片感染病毒性的传播速度就越快。” 毕业于沃顿商学院 MBA 项目的格里格·史毕瑞德里说道。《今夜秀》上的表演也使得他们的观众人数成倍增长。有了这两手准备, “我们才能把 13 万封邮件变成 8 000 万次流量。” 之后, 为 2008 年竞选做准备的视频《是时候来点宣传了》(*Time for Some Campaignin'*) 也自然而然地面世了。片中巴拉克·奥巴马骑一匹洁白的独角兽, 低吟着优美的旋律, 乞求大家作出 “改变”; 而约翰·麦凯恩则向保守主义者们发出歇斯底里的叫喊, 要求他们再帮自己一把。希拉里·克林顿、约翰·布什、迪克·切尼也纷纷出来抢镜头。当《新闻周刊》问到吉嘉公司成功的秘诀时, 史毕瑞德里回答说: “都是低俗幽默和政治的功劳。”

吉嘉在将自己的流行程度转化为资本的过程中借鉴了网景的商业模式——通过定期发布讽刺剧和免费的电子贺卡吸引访问者, 再向订阅了高级服务的用户收取每年 13.99 美元 (或者每月 4.99 美元) 的低廉费用。购买了高级服务的用户可以使用史毕瑞德里所说 “有价值的、可以用以表现自我的内容”。例如, 订阅了服务的用户可以将片中某人物的头像换成自己的头

像，并将其做成电子贺卡发送给所有朋友，或粘贴在 MySpace 的主页上。就算你没有订阅这项服务，也能体验这种功能。约 1 200 万名用户就在奥巴马和麦凯恩的《是时候来点宣传了》一片中替换了自己的头像。

“传统的电视人无法做到这一点，”他表示，“这是一种新的媒介，需要一种新的、极富创意的故事叙述模式。在网上发布一部 20 分钟的情景喜剧的做法绝对是大错特错。人们想要成为故事内容的一部分。除此之外，如果可以不经干涉地制作和发布内容，又何苦要去拍什么电视节目呢？”

不做没创意的事

由于从曼妥思—健怡可乐喷泉这类现象中受益的概率比赢得《美国偶像》总冠军的机会还要渺茫，一些贸然决定和这个系统赌上一把的公司有时不得不面对截然不同的结局。

三星曾经发布过一系列视频广告，讲的是一只名为山姆的圣伯纳犬坐飞机的故事。看过这些短片的人寥寥无几，给出的评价也都是“蹩脚”、“看着就讨厌”、“ZZZZ（睡着了）”等负面评价。一位用户总结道：“我真想知道到底是哪家机构和制片商作出了这么一堆没创意的狗屁玩意。”

多芬的广告宣传也毁誉参半，而展示化妆技术和软件是如何将一位相貌平

平的女性变成如米莎·巴顿（Mischa Barton）一样性感的《进化》则备受赞誉。光是在 YouTube 上，几部模仿该广告的视频就获得了共计 500 万次的浏览量。然而，多芬企图在 YouTube 社区上安插乳霜滋润沐浴露广告的想法却遭受了挫败。这则视频获得了 1 万多条评论，其中绝大多数都为差评。而另一方面，联邦快递却积极打压任何潜在的病毒式营销行为。当一位客户用该空运公司的纸盒做成家具，并把图片上传到自己的网站上后，联邦快递立即以准备采取法律行动威胁要求对方停止此类行为。

“最差劲的做法莫过于摆出一副性格乖戾的老品牌模样，并写信给对方要求停止行为，否则对簿公堂。” 仑兹-马斯兰斯基策略研究中心（Lunz, Maslansky Strategy Research）总裁迈克尔·马斯兰斯基（Michael Maslansky）说道。曼妥思的希利也表示：“如果我是联邦快递，就会去网上举办一场‘用联邦快递纸箱打造一套属于自己的餐桌椅’竞赛。”

一些由企业本身创造的网络视频也取得了一定的成功。YouTube 上数以百万的用户都看到了搅拌机厂家 Blendtec 勤勤恳恳的创始人汤姆·狄更斯（Tom Dickson）是如何把一台 iPod 变成了一堆粉末的。他还在 YouTube 和公司的官方网站上主演了好几集经典的系列视频《搅得烂吗》。片中他用搅拌机分别搅烂过棒球、耙柄、灯泡、磁铁、大理石、半只烤鸡以及一罐 12 盎司的可口可乐。第一则视频在网上推出一个月后，Blendtec 的在线销量达到了以往单月销量的 4 倍。

曼妥思对戈洛布和沃尔特兹的赞助还在继续，并赞助了他们与蓝人组合（Blue Man Group）在波士顿的合作演出。他们上过法国的电视节目，还去了荷兰、比利时、土耳其以及匹兹堡等地表演。“我们成了演员、过上了体面的

生活，而这一切都是从区区一段网络视频开始的。”戈洛布感叹道。曼妥思公司也与精力充沛的教育家斯蒂夫·斯潘格勒（Steve Spangler）结下了友谊。斯潘格勒以教育老师们如何教授科学课程为职业，是各大会议的常客。他有一位既是魔术师，又是科学家的父亲，而他本人则每年都要为近15万名教师做讲座。每次讲座，他都会情不自禁地向大家展示曼妥思和健怡可乐的强大威力。

斯潘格勒不仅在8年期间制造了超过5 000多座曼妥思-健怡可乐喷泉，更经营起了以此为主题的玩具。最先上市的“史蒂夫·斯潘格勒喷泉管”售价4.95美元，并在商标上注明了“曼妥思动力”的字样。他还发布了售价19.95美元的“大喷泉套装”，其中包括一个喷泉管道、试管、包括柠檬酸和小苏打在内的化学物品、通心粉、细绳、一个简单的科学工具箱、一本介绍碳酸化作用的手册以及必不可少的曼妥思糖果。斯潘格勒将这项成果申请了专利，由于曼妥思无权享有任何产品利润，所有的销售盈利都归斯潘格勒本人。玩具中的薄荷糖也由他自费购买。

那么这类宣传活动可有什么何秘诀吗？“下手一定要轻，还得小心不要表现得像一个四十好几还赶时髦的中年人一样。”五十多岁的希利回答道，“那样看着就不对劲。”

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, How
Today's Smartest Businesses
Grow Themselves

第三部分

病毒营销的网络扩展



7

eBay崛起

跨越病毒式扩展

eBay

产品：在线拍卖及运送网站

病毒式策略：有机式

盈利方式：缴费

Twitter

产品：社交网站、微博网站

病毒式策略：有机式

盈利方式：无

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, How
Today's Smartest Businesses
Grow Themselves

科技繁荣之初，一位出生于法国、名叫皮埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidyar）的年轻美籍伊朗裔电脑程序员通过嘉信理财递交了一份

购股申请，打算购买电子游戏制造商 3DO 的股票。虽然他在该公司宣布上市计划后很短的时间内便提交了这份申请，远早于实际股票发行日期，但等到他的申请通过之后，股价已经下跌了 50%。投行和业内人士拿到了每股 15 美元的原始股价，而像奥米迪亚这样的普通人却不得不通过缴纳各种回扣争取等待购买的机会。

自由市场不应该是这个样子的，他心想。在对理想的市场机制进行反复思考后，他想到了拍卖，他认为新兴的网络正是实现这种交易方式的最佳平台。它能够实现绝对的透明，给所有人以平等的机会，出价最高者即可获得优质的商品或服务。由于奥米迪亚当时还有一份全职工作在身，他只能利用晚上和周末时间打造自己的梦想，一做就做了好几年。

1995 年劳动节后的那个周末，奥米迪亚把从网上搜寻来的免费软件和自己编写的简易程序拼凑到了一起。在介绍 eBay 早年发展历程的图书《完美商店》（*The Perfect Store*）的作者亚当·科恩（Adam Cohen）看来，这个以褐黄色、灰色为背景，写满了笨重蓝黑色字体的自助性网站“有着和新闻组一样的图像魅力”。由于从来没有参加过什么拍卖，奥米迪亚自己也不知道人们会在网上卖什么东西，所以他只能全凭自己的想象设计了这么几个类别：古董、汽车、图书和化妆品、电脑硬件和软件、消费性电器等。“奥米迪亚编写的程序只给了用户三种功能：列出项目、查看项目和出价，”科恩回忆道，“而网站的

名字也和它本身一样非常具有功利性——拍卖网（Auction Web）。”

奥米迪亚把新建的拍卖网站挂在了自己已有的业余爱好网站上，同时被挂在该网站上的还有一个名为 eBay 的网页，专门用来介绍可怕的伊波拉病毒。eBay 这个名字本是 Echo Bay（回音湾）的缩写。由于喜欢这个词的读音，他便杜撰了这个域名。然而等到注册的时候，他才被告知 Echobay.com 已经被抢注了。他便只好退而求其次注册了 eBay 这个名字。在接下来的几周里，他分别在新闻组网络系统和“新网站介绍”版面上推出了“拍卖网”，还夸耀它是“网络上趣味性最强的购买和销售场所”。

奥米迪亚在网站上标出了一系列正在拍卖的古怪玩意和各自的竞拍价格，其中包括一套由马奇·马克（Marky Mark）亲笔签名的内衣（400 美元）、一个二手的超人金属午餐盒（22 美元）、一个任天堂“动力手套”遥控器（20 美元）、一辆跑了 10 万公里的 1989 年产丰田“雄鹰”（Tercel）汽车（3 200 美元）。随着网站流量的增加，拍卖的物品数量也多了起来，客户的满意口碑也越传越广。贴出销售物品清单后一周，奥米迪亚发现商品的销售数量增加了 66%，其中还包括一座位于爱奥瓦州、占地 3 000 平方米的仓库（底价 32.5 万美元）。

眼见成果如此喜人，奥米迪亚不禁想做一个随意的测试。为了在上班时做展示，他曾经买过一支激光笔，但这支笔最后沦为他逗猫的玩具。在小猫欢天喜地地追着那颗小红点玩了几周后，激光笔终于坏掉了。在以前，他早就应该把它扔进垃圾桶了。可这回，他把产品型号和故障描述发到了“拍卖网”上，还开出了 1 美元的底价。一周多一点过后，有人开出了 3 美元的价格。两周后拍卖结束时，这支坏了的激光笔的价格竟提高到了 14.83 美元。奥米迪亚终于

意识到，自己也许捡到宝了。

可他未曾意识到的是，自己这个小小的自由市场试验即将风靡，甚至大大超过网络技术所能实现的范围。不过就算意识到了这一点，他也照样束手无策。

病毒式企业的扩展性难题

如何缩放系统是让所有病毒式企业饱受折磨的大问题。来自光速创投（Lightspeed Venture Partners）的杰里米·路易（Jeremy Liew）指出，如果公司的病毒系数为1——不多不少，恰恰为1，刚好足够让公司实现病毒式增长，如果你有100名用户，第二天人数就会翻倍。第三天则会变成400，第四天变成800。到第五天的时候，相比最初的用户人数，现在的用户人数就增加了一个数量级，而两天之后则又是一个数量级。日积月累，你的用户人数将超过百万，而那时的增长速度也会更加迅猛。设计和建造一个能在多级环境下缩放自如的系统可不是什么小工程。回到现实世界中，如果洛杉矶市的汽车数量在接下来6个月之内突然翻番，会怎样呢？半年之后再翻一番呢？

迅速扩张的在线商务公司总是面临着一个经典的“先有鸡还是先有蛋”的两难局面。如果你根本就拿不准会不会有人来看，那么还没发布网站就先植入可伸缩系统的行为“纯粹是浪费时间”，路易表示。有人“忙着规划那些不值一提的、没有考虑过大规模扩张的发展周期，导致系统的扩展性出了问题。也有人忙着打造系统的可扩展性，但由于问题本身非常复杂，这种做法很费时间。另外，在绝大多数情况下，这完全是浪费精力，因为这些网站从来都没有发展到病毒式传播的阶段”。简而言之，没到大规模扩张的时候就为系统做大规模扩展的准备是没有任何意义的。而奥米迪亚压根就没想过这个问题。他正在为事

业的腾飞忙得不可开交呢。不过，情况早在网站发布时就显出了端倪。

“拍卖网”面世5个月后，网站的虚拟主机提供商便开始向奥米迪亚抱怨他的网站阻塞了公司的整个网络，并因此将他每月的服务费从30美元涨到了250美元。无可奈何的奥米迪亚只好开始对网站服务收费，哪怕这意味着自己自由市场实验的终结。不过他非常明智地继续允许卖家免费发布商品。如果，仅仅是如果，这件商品要打折销售，“拍卖网”便会对不足25美元的商品收取5%的费用，并对超过25美元的商品收取2.5%的费用。他并没有什么让人强制缴费的办法，但他熟悉共享软件的概念，知道工程师们可以把自己编写的应用程序发到网上，要求用户依据自己对软件价值的评价支付任意款额。作为一个天生的乐观派，奥米迪亚觉得有这些好心的陌生人也就够了。

不久之后，塞满了现金和支票的信封就陆续寄抵了他位于海湾地区的家中。第一个月，他收到的那些一毛五分的零钱刚好够支付网站250美元的服务器租用费。“他那羽翼未丰的小网站一下子就脱颖而出了。”科恩写道，“很少有网络公司能在运营第一个月就赚到利润，而它就是其中一个。”又过了一个月，奥米迪亚收到了1000美金；4个月后他收到了2500美元，第5个月时达到了5000美元，而忙得连拆信封的时间都没有的奥米迪亚终于雇来了第一个临时工。5月份结束的时候，利润翻番到了10000美金。奥米迪亚终于辞去了自己的全职工作，开始全心投入刚起步的事业。

病毒营销 TIPS

病毒营销的秘诀在于：让每一个用户成为你的推广员。

纵观整个历史，哪里有贸易，哪里就会有城市的兴起；人们总会从四面八方赶来，向有交易的地方聚集。我们去集市的次数越多，就越容易成为别人口中的名人。

“拍卖网”只是将这种现象搬到了病毒式空间里，并吸引了许多日后成为高级用户的访问者，这其中就包括居住在佛蒙特州的中年退役军人吉姆·格里菲斯（Jim Griffith）。

格里菲斯是拍卖网的常客，他会用废弃部件制造廉价电脑，再把它们卖掉，赚些小钱。1996年5月，正在寻觅一款由IBM生产、非常罕见的记忆芯片的格里菲斯收到了朋友的邮件，知道了“拍卖网”的网址。在这里，格里菲斯从成千上万的小玩意和小破烂里淘到了自己需要的零件。虽然当时的拍卖价格已经升到了8美元，可他最终还是用10美元的价格把它抢到了手。从此以后，他便对这个网站上了瘾。

在随后几个月里，他把大把时间都花在了这个网站上。他不仅参加电脑零件的拍卖，出售自己的电脑，还在讨论版上为网友们回答问题。奥米迪亚建立这个讨论版的目的主要是为日益增长的网络社区提供一个空间用以解决各种零碎问题，帮助大家解决纷争、解答技术难题以及发布各种诀窍。曾经担当过摇滚乐和蓝调音乐人，有着自诩为“难以抑制的表演欲”的格里菲斯大叔凭借自己古怪的网络形象迅速吸引了大批网友“邪教”似的追捧。他在网上以极大的耐心和极高的效率为网友们送去各种充满智慧的解决方案，他是“穿着奇装异服的单身奶农”，却有着聪明的大脑和火热的心肠为大家排忧解难。在与抑郁症作斗争期间，格里菲斯那年秋天有两个星期都没有上线。奥米迪亚的第一位全职雇员杰夫里·斯科尔（Jeffrey Skoll）甚至给他打去了问候电话，并邀请格里菲斯大叔担任客户支持的工作。

网站流量每月都以20%~30%的速度增长，每天早上都会有塞满钞票的邮件包裹寄到奥米迪亚的家门口来。1996年10月，“拍卖网”已经举办了2.8万

场拍卖。在接下来的4个半月里，网站上待售商品的数量也增加了350%，当年非常火爆的收藏品“豆娃娃”也给网站迅猛的销售势头添了把火。到年底时，网站已经拥有了4.1万名注册用户。每次奥米迪亚想要尝试新计划的时候，都会发现自己的预测总会远低于实际结果。

病毒营销案例

From Local Book to Internet Icon
Lester, Stephen Branson
Grow the Business

VIRAL LOOP

希望能像 eBay 一样大获成功的拍卖网站开始成长起来，其中一家名为 onSale 的网站更是招揽了上百万美元的风险投资，打造了一个更为绚丽的网页，并拥有 3 000 万美元的流动资金。虽然同为拍卖网站，onSale 却与 eBay 有着迥然不同的商业模式。它是待售商品的拥有者，实际销售所得利润即为公司盈利，此外，它还征收一定的交易费。这就意味着它必须承担仓储和运输费用。而奥米迪亚的虚拟模式则大不相同——它简单地通过将卖家和买家联系到一起赚取小额利润。他的策略同时也使得买家更为主动地吸引卖家，但对于 onSale 而言，虽然它利用了拍卖的机制，但实际上却更像一个拥有了流动价格机制的在线零售商。

onSale 一点也没有挫伤过“拍卖网”的领土扩张，后来的 AOL、雅虎以及其他 100 多家拍卖公司也没能做到这一点。奥米迪亚已经释放了一个病毒循环。他拥有了先行者的优势、庞大且持续增长的忠实用户群，以及无法超越的

领先地位。不久之后，“拍卖网”就拿下了 80% 的市场份额。

eBay 的致命缺陷

1997 年 1 月，“拍卖网”上一共进行了 20 万次在线拍卖，而此前一整年的拍卖数量也不过 25 万次而已。随着网站流量和使用率的激增，原本依靠奥米迪亚那些东拼西凑而来的程序蹒跚而行的网站终于变得不再稳定。有时候一整天都发布不了任何新的待售商品；有购买意向的消费者点开商品后得等个一分钟才能看见商品描述。建议卖家们避开高峰时段上货根本解决不了问题。奥米迪亚请来了一位工程师，让他重新设计整个基础网络，并下了死命令要对方在劳动节来临前完成任务。之后，为了想尽一切办法分流用户，避免网站崩溃，他陆续采取了各种措施，其中包括要求消费历史少于 1 星的顾客提供信用审批、限制每天可销售商品的数量等。

然而，什么也阻挡不了用户奔涌而来的脚步，“拍卖网”的生意似乎也没有受到什么消极影响。实际上，那年 6 月，奥米迪亚在与风险投资者们开会时本打算打开网站让对方看看，结果网站竟瘫痪了。即便如此，基准投资（Benchmark Capital）还是投了 300 万美元。可是由于奥米迪亚想不出该如何花这笔钱，这些资金全被送到银行造利息去了。奥米迪亚可是出了名的简朴，他一直固执地保持着低廉的花销。整家公司只有一条电话线，员工也被要求没事不要接电话。作为新员工培训的一部分，所有雇员分到的都是廉价的、甚至是二手货的办公用品。“拍卖网”的总部就是一间凌乱的书房，既没有接待员，也没有布置得井井有条的桌椅。

1997 年 9 月 1 日，“拍卖网”在更名为 eBay 后推出了新网站，并采用

了一套可扩展的基础结构。之后，奥米迪亚便将注意力转移到了聘请新的首席执行官上，他希望这名首席执行官能够管理 eBay，并帮助其上市。孩之宝（Hasbro）玩乐学校（Playskool）部门的梅格·惠特曼（Meg Whitman）成了他的最佳人选。在他看来，惠特曼脚踏实地的行事作风正好体现了 eBay 的精神。虽然两人初次接触时，梅格并没有听说过奥米迪亚的公司，但他却表示并不在意。

1998 年 3 月，梅格扛起了 eBay 的大旗，并在 6 个月后实现了上市。开盘第一天，公司股价就连升了 3 倍，市场价值达到了 19 亿美元之多。当年年底，eBay 的年利润达到了 4 800 万美元，是前一年利润的 10 倍；而前一年的利润本身又是 1996 年全年利润的 13 倍。

这样的成果可谓来之不易。eBay 新打造的基本结构被证实并不足以应对汹涌而来的客户，也不具备承担数百万次拍卖所需的计算能力。在接下来的一年半里，拉闸限电和停电宕机成了家常便饭。而对安全问题的关注则更是等到事实被残酷地摆到了眼前后才有所倾斜——1999 年 3 月 13 日，一个化名为 MagicFX 的 22 岁大学生攻击了 eBay。他拿到了网站管理员才享有的“根”访问权，可以随意更改商品价格、添加虚假广告、将客户引向其他网站，甚至能让整个网络瘫痪。当记者要求他证明自己不是吹牛时，这名黑客将 eBay 主页黑掉了两分钟，留下了如下信息：

MagicFX 向你们证明，你不能轻信任何人……

大公司一样靠不住。（谁会想到呢？）

现在是晚上 9 点 30 分……你知道谁拿到了你的信用卡信息吗？

在破解完一串简单的密码之后（eBay 没有按照标准的密码保护机制设置密码），这名黑客复制了奥米迪亚用于管理拍卖的源编码，并利用了 eBay 技

术人员没有及时更新补丁这一漏洞占领了一台 Solaris 服务器。在这些“成果”的基础上，他修改了系统软件，获得了拦截密码和登录名的权利。他还吹嘘自己能够监视到所有人的键盘，并能查看客户发给 eBay、提醒公司有网页被黑客攻击的邮件。^①

尴尬归尴尬，对于 eBay 来说，更令人烦心的莫过于 1999 年 6 月 10 日一次差点让公司停业的被迫停机和 5 月份两次虽没有如此严重、但也持续了数个小时的断电。除此之外，在之前的几个月里，也出现过好几次持续 90 分钟到数小时不等的功能中断。虽然对于任何一家公司来说，供电不足都是一件极为严重的事情，但 eBay 面临的境况则更为危急——被迫停运的都是用来经营业务的计算机网络。12 个小时过去了，工程师们依然找不到问题的源头，也不知道自己能不能让系统恢复过来。

如果他们做不到这一点，那么这家公司的生命线——它数以百万的注册用户、信用卡号、评价、宕机时正在进行的拍卖，就将全部灰飞烟灭了。公司也将从此一蹶不振。

无法扩展，你就输了

所有病毒循环公司在扩张过程中都会遇到各种各样的问题，有时他们不得不为此发明出新的技术方法，但不是所有公司都能在尝试中成功。

① 2004 年，工作于洛斯阿拉莫斯的威斯康辛-麦迪逊大学的毕业生杰罗姆·汉克肯普向法庭认罪，承认了对自己的两项指控。其未经许可便进入且粗暴破坏了 eBay 计算机系统的行为违反了《美国联邦法典》第 1030 章 (a)(5)(B) 部分。他同时也承认自己曾入侵过高通 (Qualcomm)、莱科斯 (Lycos) 等其他公司的计算机系统。次年，他被判处 8 个月的监禁，并被要求偿还受害公司 268 291 美元补偿金。

病毒营销案例

From Facebook to Twitter, How
Today's Startups Build Buzz
Grow Themselves

VIRAL LOOP

在 MySpace 和 Facebook 诞生之前，一位刚刚三十出头、自称“犹太裔高科技怪才”的小伙乔纳森·艾布拉姆（Jonathan Abrams）曾于 2002 年推出了交友网站 Friendster。艾布拉姆建网站的初衷很简单，不过是希望在被女朋友“甩了”之后再得到一个“泡妞”的机会。可是单纯的泡妞约会网站让人感觉诡异，而他自己也想知道有没有什么办法能够把“真实生活的情节”搬入虚拟恋爱当中来。为了做到这一点，他向 Match.com 借鉴了开设用户主页的想法，并为朋友间的主页设置了链接。他相信这样一来，人们线上线下的行为便会更加一致。艾布拉姆窝在公寓里，利用自己坐在大号矫形床垫上看电视的时间间隙编出了整个程序。这样，一个彻底颠覆了人们对自我社会关系理解的网站就此诞生了。

从若干投资者处募集到 40 万美元启动资金后，艾布拉姆于 2003 年 3 月推出了自己的网站，并向 20 位朋友发出了邀请。受到邀请的朋友们又带来的新的朋友，如此反复，网站终于进入了独立成长的阶段。每打开一张用户主页，该用户与其他用户的关系都会被分作四个等级表示出来。有时，这一串串关系就能带出一张涵盖成百上千人的关系网。“这样做的效果，就是让用户生动地体会到了他们是怎样融入到自己的社交群体和整个广阔的世界的，” 马克斯·查夫金（Max

Chafkin) 在《Inc》杂志上写道：“看样子，艾布拉姆已经发明出了一款让我们实现自我认知的软件。”

根据专门的评分服务商 Alexa 提供的数据，3 个月内，共有 53.2 万名访问者登录了 Friendster。第二个月，这一数字跃升到了 67.5 万人，艾布拉姆也拉来了 100 万美元的风险投资。8 月份时，访问人数达到了 96.2 万人。发布 7 个月后，Friendster 成了 100 个最受欢迎的英语网站之一，吸引了世界各地的大学生们。但如此疯狂的增长却引发了技术上的混乱。如果你的用户人数只有 10 名、100 名、1 000 名甚至 100 万名，制作用户联系人图形网并将其按亲疏程度分成 4 个级别还不是什么大问题。

艾布拉姆实际上却制造了两个病毒循环，并失去了对这两个循环的控制。第一个循环是用户数量的增长，它已经步入了病毒式增长的模式。第二个循环的内容是四级关系的划分，其增长速度更超前者。“由于这项功能并没有内在的可扩展性，用户数量的增长成倍地放大了规模扩展的难度。”前 Facebook 执政官、现基准投资普通合伙人马特·科勒(Matt Cohler)说道。

用户每点击一次 Friendster，艾布拉姆的服务器就需要进行 100 万兆次运算，为此，他不得不使用拥有百万兆字节运算能力却价格不菲的随机存取存储

器。如此一来，整个网站变得漏洞丛生，高峰时期更需要好几分钟的时间才能打开网页。饱受折磨的用户向公司发邮件投诉，却因为 Friendster 仅有的几名员工早已忙得不可开交而从未收到过回复。由于不满艾布拉姆要求对语言和图片内容进行审查的规定，不少员工离开了 Friendster。

2003 年 8 月，艾布拉姆在 Friendster 个人主页上列举的兴趣还包括品酒、聚会、交友和绘画。可到 9 月份的时候，他的兴趣栏上只剩下了一样：睡觉。随着 Friendster 的沉沦和 MySpace 等对手的兴起，他的投资者们也开始将他拒之门外。

如今，虽然在亚洲，特别是印度尼西亚、马来西亚、菲律宾和新加坡等国还颇为流行，但 Friendster 也只能勉强挤进全美最受欢迎社交网络的前 15 强。“他们全部的精力都集中在保持那个要命的服务器正常运转，Friendster 虽有潜力发展到势不可当的状态，”科勒说道，“但有一项功能他们就是不愿意取消掉，就是那项计算联系人距离、展示人们相互之间社会关联的功能。如果他们能够改掉这一点，今天就不会有‘facebook’的存在了。”

让我们再来看一个更有时代感的例子：Twitter 同样也是一家在成长过程中倍受各种小问题困扰的公司。如今它所面临的在计算上的挑战正恰似当年让 Friendster 惜败沙场的绊脚石。虽然像雅虎这样访问量极高的公司也需要消耗大量宽带资源才能应付数百万的网页和图片，但他们所面临的缩放方程是已知并可预测的。

虽然社交网络由于加入了互动元素而变得更加复杂，但它们每次也只需将信息发送给单个用户、最多某个小组而已。然而，Twitter 的短信往往是在瞬间就需要送达到成百上千的“推友”手中，而每一位收到信息的推友又会将这

则消息转发到其他成百上千的用户手里。这就意味着, Twitter 每增加一位用户、每增加一个联系人, 就会导致计算需求的指数性增长。高峰时段, 如史蒂夫·乔布斯在《麦客世界》(*Macworld*) 做主题发言时, Twitter 就极为尴尬地宕了机。记得有这么几周, Twitter 宕机的时间和它正常运行的时间几乎不相上下。虽然这极大地考验了用户大军的耐心和忠诚度, Twitter 的病毒式成长趋势却依然无恙。

为 Twitter 程序提供平台的 Ruby on Rails 是一套可以即拆即用的软件框架, 拥有数之不尽的优点。要建立一个可以正常运转的原型不是什么难题——不过是用不超过 140 个字回答“你在干什么”这个问题而已, 要添加什么附加程序也很便宜。然而, 这种模式并不适合大规模使用。“我们之前也没考虑过扩展性的问题。” Twitter 创建者之一伯利兹·斯通 (Biz Stone) 承认道。他表示, Twitter 刚开始仅仅只是一个项目、一个不错的点子, 后来才发展成为一家真正的企业。到 2009 年 4 月时, 他们已经拥有了 600 多万名用户。

参与投资 Twitter 的联合广场风投公司 (Union Square Ventures) 合伙人佛瑞德·威尔森 (Fred Wilson) 认为, 微博工具在着手解决扩展性的严重问题上动作极为缓慢。“他们正在快马加鞭、抓紧赶上, 他们的工作也因此平添了不少困难。”他说道, “但是 Twitter 之所以是 Twitter, 与创造它的人是分不开的。就算你把世界上最好的扩展性工程师们关在一起, 他们也做不出 Twitter 来。现在最好的结果, 就是 Twitter 的创始人能够意识到扩展性的问题、招募优秀的扩展性工程师加入自己的团队。”但是顶级工程师可是稀有资源。如果你能够帮助谷歌扩展到每秒 1 亿万次检索的程度, 你又怎么可能会去 Twitter 工作呢? 你要么会去在谷歌, 要么就自己开公司了。但无论如何, Twitter 的独立性都在稳步提高之中。

2008年上半年，公司有84%的时间都处于停机状态，但进入下半年后就从未再出现过大的停机现象。部分公司为了保证系统能够应对由病毒式成长带来的指数性增长而选择限制网站的成长速度。作为Gmail邮箱幕后军师的保罗·布克海特（Paul Buchheit），就曾经有目的地通过仅接受邀请注册的方式控制用户增长速度。相比只能为用户提供4兆容量的普通邮箱，Gmail能够提供1000兆的存储容量，为此，布克海特选择降低Gmail的成长速度，以保证谷歌的这项应用程序能够正常运转，避免了下载速度缓慢、停机、数据丢失以及其他在迅速扩张过程中常见的性能问题。

无论如何，开快车时能够及时刹车和把脚放在油门上一样重要。即便如此，我们也不能保证这就是一趟平稳的旅程。谷歌虽然抑制了增长，但也在成长过程中呛过水。Facebook也是如此。YouTube不是没有黑过屏，Ning也一样。所有开办这些网站的人都有过编程的经历。

从生死边缘到技术上的救世主

1999年，由于无法保证网站的正常运行，eBay被逼到了生死边缘，它急需一位有工程师背景的高人来帮它做一件前所未有的壮举：以超过摩尔定律的速度延伸公司的基本结构。在过去的50年里，以英特尔公司高登·摩尔（Gordon Moore）命名的摩尔定律准确地描述了硬件发展的轨迹：芯片上晶体管的数量每两年翻倍一次。在实际生活中，这便意味着作为计算机硬件大脑的微型芯片在速度和性能翻倍的同时，其体积也会缩小至原来的1/2。而对于eBay来说，现有的硬件设备已经无法满足自身高速成长的需要。它已经使用了太阳微系统公司所能提供的最大的主机，它的数据库服务器也已经接近其物

理体积增长速率的最大限度。

与此同时，eBay 的用户大军也开始将矛头对准公司，并纷纷迁移到其他拍卖网站上去。市场也狠狠打击了 eBay 的股价。经过工程师们 21 个小时的奋力抢救后，eBay 的股价已经从截至停机前最后一笔拍卖进行时的 180 美元下泻了将近 50 美元。等到网站恢复之后，股价已变成 136 美元，市场资本缩水近 50 亿美元。面对这段让 eBay “濒临死亡的经历”，CEO 惠特曼不顾让她下台的呼声，命令自己手下 400 名雇员给所有用户打电话为已经造成的不便表示歉意。

“这种做法让公司放下了架子，”惠特曼告诉《今日美国》的记者，“我们有火箭飞船般的发展速度……这样的做法打消了员工们‘呵，我们多特别啊’的想法，对公司的文化有很大的益处。”

由于公司将主要精力都放在了扩大规模和用户体验上，基础结构的问题被忽视了。现有的基础结构不仅无法稳定地满足应有的需求，更不用说什么冗余系统了——网络内甚至连数据备份都没有建立。由于频繁的停机和故障，整个网站运行起来就像一个颤颤巍巍的老头。为此夜以继日地工作的惠特曼下决心一定要防止这种情况再次发生，并决定另觅一位技术主管。一位猎头曾说过，这个世界上能将 eBay 拉出泥潭的只有 10 个人，而她就找到了这么一位：他的名字刚好与“互联网”（web）同音。他就是电脑制造商 Gateway 的信息部主管梅纳德·韦伯（Maynard Webb）。

从某种程度上来说，韦伯在 Gateway 上监管的系统要比 eBay 复杂得多。它不仅需要配置一台由 2 000 个不同零件组装而成的电脑每天生成和发送 2.5 万份订单，还必须能将制造系统、车间自动化以及供应链管理三者串联起来。

设计和维护一个可供用户自行完成电脑配置的网站及终端本身就是一项重大的工程壮举。它必须时刻待命，并能通过系统查询到任何一条订单。不过，运输过程所需的阶段毕竟有限，Gateway 完全可以设计出一套自动装置完成整个过程，模拟实时操作。

相比 Gateway，eBay 的交易过程虽然看似更加简单，其中却包含了大量的随机互动工作。整个网站需要在零失误的环境下实现实时运转。在拍卖过程中，用户时刻都想知道是否有比自己价格更高的出价。这些都必须是实时互动，而数以千万的用户人数更增加了这项工程的难度。更令基础结构难以负担的是，eBay 的规模每 6 个月就会翻一番，日交易量直追纳斯达克。

惠特曼向韦伯许下誓言，表示他在管理 eBay 发展方向时可以自由使用任意资源。她也愿意向其支付比自己收入更高的薪水：除去 45 万美元的基本工资之外（是她本人的两倍多），还另加 10.8 万美元的分红。如果所有工作都能顺利完成，则再追加 30 万美元的奖金，并允许对方购买 eBay 50 万股债券。

正式就职前 3 周的一天，还在和妻子看房子的韦伯就接到了通知，得知网站再一次陷入了瘫痪，于是他把砍价的重任留给了妻子，自己独自一人投入了战斗。在躲开了驻扎在 eBay 圣何塞总部门前的一堆记者后，韦伯找到了正在疯狂寻找事故原因的工程师们。13 个小时过后，韦伯和手下的工程师们终于找到了那个让他们出了乱子的罪魁祸首：一个小小的软件故障。

对于一家正在成长中的电子商务企业而言，一个稳定的基础结构必须拥有灵活性、扩展性以及稳定性三种特点。eBay 一样也沾不上边。它的整个网络就是用 Solaris 系统和微软 NT 服务器东拼西凑而成，布满了无数个单点故障。

只要有一个部件出现故障，整个网络就有可能因此而瘫痪掉；如果这项功能又恰好与中央数据库有关，那么由此引发的停机就可能持续数个小时。韦伯要做的第一件事就是找出所有的单点故障——什么才是限制扩张的瓶颈？怎样才能将它们消除掉？“一旦掉进了失败的深渊，你就很难再爬上来，”韦伯说道，“一旦你落后于整个扩张曲线，想再解决掉源源不断的巨大数据、拔得头筹就很困难了。”

永不掉线原则

eBay 一共有 200 台用于接受竞价、处理新用户申请的 NT 服务器和 1 台用于储存 300 万个待售商品的 Sun 数据库服务器。通过给所有这些设备各配置一份“热备份”，韦伯很快就缩短了网站的宕机时间。作为一套冗余系统，这些“热备份”能够在主系统崩溃时及时替上。这样一来，即便 eBay 遭遇了系统崩溃，宕机时间也只会持续几个小时，而不是好几天。有了这些冗余系统，如果再遇见网站崩溃的情况，韦伯只需轻轻一按开关，就能让网站再次上线，并利用这段时间找出问题的所在。对于任何一家线上公司而言，永不掉线是最重要的准则。

随后，他开始调查整个网络还有多少空间可以使用。“整个系统运行的上限是多少？”他问道，“我们什么时候会把全部容量都用完？”就在他的团队努力寻找答案之时，韦伯终于发现了限制网站发展的瓶颈，并重新构建了新的系统以应付构架上的重大缺陷。经过一番研究后，团队成员带来了一则坏消息：由于硬件使用率已经高达 95%，eBay 很有可能在 3 周内就会全面崩溃。

由于美国太阳微系统公司在今后一年半都没有升级服务器的打算，eBay

也即将迈入一年中最繁忙的时刻——圣诞节前后，为了摘掉这颗日益逼近的定时炸弹，韦伯只能放手一搏，将全部精力投入到扩展网络构架的工程当中。他先将 eBay 体积庞大、使用率直逼上限的数据库分成了更易控制的小块，又把审计、客户反馈、产品分类等功能重新分配到不同的机器上。一番努力下来，他为整个网络腾出了更多用于成长的空间，也消除了单个服务器出错便导致整个网络“一损俱损”的潜在风险。

他有时也会面临发展目标不一致的问题：市场部总是不断希望推行促进增长的策略，而韦伯却在努力帮助网站放慢步伐。“市场部的员工们希望有几天能让卖家免费上货，”韦伯回忆道，“这样一来卖家们肯定会不眠不休地发布商品。这种做法会极大地侵占网络容量——一晚上就能把全年的容量都用光。就好像‘有东西马上就要爆炸了’一样。”

安装新设备和转移程序都需要花费大量时间、金钱和劳力。在上任最初的6个月里，韦伯在计算机基础设施上的投入比 eBay 的预算高出了1 800万美元。受此影响，年初 eBay 通过收取商品上架费赚取的利润下跌了10%。随之而来的还有市场部门的不满，韦伯对此却不屑一顾。他告诫他们：“制造需求往往要比满足需求容易得多。”到了年底的时候，曾经因为停机而外流的用户又因为网站稳定性提升跑了回来。不久，公司每月宕机的时间被缩短至几秒钟，与此同时，网站的流量和交易量依然保持了高速增长。就算出现了 eBay 技术人员没有注意到的故障，网站的用户们也会在短短几秒钟内将发现的问题报告给公司员工。从此之后，eBay 的正常运行时间就一直保持在99%。

与此同时，公司的增长势头依然迅猛。2001年网站注册总人数为4 240万人，2003年则达到了9 500万人，2005年更达到了1.81亿万人。凭借其巨额收益，eBay 又买下了两家病毒式公司：2002年以15亿美元买进 PayPal，3年

后以 26 亿美元买下 Skype。在这三家公司中，eBay2006 年的注册用户人数达到了 5 亿左右。然而，和所有病毒式公司一样，eBay 最终迎来了终极饱和点。2008 年 3 月，eBay 的利润和收益增长率仅为 15% 上下，而前几年则多达 30%。

不过，它依然拥有惊人的 400 亿美元市场资本和每月超过 1 亿人次的流量，并独享了全球 14% 的电子商务利润。与此同时，它还为全球 1 300 万从事这一行业的人提供了主要经济来源。而这一行业之所以能够存在，还多亏了奥米迪亚那个完美的市场试验。

如果能用一句话来对 eBay 进行总结，那将是：“走呀……走呀……走呀……活下来了！”

08

PayPal，第一个堆叠式网络

构建病毒式协同

PayPal

产品：在线转账

病毒式策略：金钱诱惑、有机式

盈利方式：缴费

X.com

产品：一站式金融服务网站，2000 年与 Confinity 合并

病毒式策略：金钱诱惑、有机式

盈利方式：高端缴费服务

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, How
Today's Smartest Businesses
Grow Themselves

看待互联网历史的角度有很多，从病毒式协同作用出发就是其中一种。马赛克和网景浏览器突如其来的发布极大地刺激了网站的兴建。

网站数量的增加使人们有了更多在网上探险的理由，从而进一步促进了网站的诞生。但将这些看似分离的网站聚合起来并不能构成一个统一的网络。Hotmail、ICQ、网景等矗立在互联网病毒式平原上的应用工具也不行。只有等到 eBay 诞生后，我们才有了第一个成功衍生出独立生态系统的、真正的病毒式网络，其中布满了数百万在上面开设店铺的卖家。反过来，他们又制造了一个完整的行业：他们需要运输和投递服务、包装盒、胶带以及一个交易媒介——一项皮埃尔·奥米迪亚在产品构思之初没有考虑到的功能，直到 PayPal 出现。

一个与密码系统有关的想法

1998 年夏天，来自芝加哥的 24 岁乌克兰裔电脑科学家马克斯·莱文奇恩（Max Levchin）横跨半个美国，跑到朋友家的地板上打了个地铺，开始琢磨下半生的时光应该如何度过。穷得只剩下大把时间的他打算试着去听一听斯坦福大学关于政治自由和世界经济全球化的课程。这门课的客座教授皮特·泰尔（Peter Thiel）是一位坚定的自由主义者，也是大家口中的天才。

莱文奇恩从小就喜欢和像自己一样聪明的人打交道，而他自己本身的经历也和这门课程的主题有着千丝万缕的联系。作为一名出生在基辅的犹太人，他

从小就在前苏联长大。当其他所有人都在这个摇摇欲坠的前苏联享受着二等公民生活的时候，莱文奇恩却属于第三等公民。他们饱受攻击、四处碰壁，只能在固定区域内居住、工作和上学。

逃出摇摇欲坠的前苏联在很大程度上保住了他们的性命。莱文奇恩 11 岁的时候，他在政府做研究助理的物理学家母亲无意间听到了切尔诺贝利核电站反应炉核心即将熔毁的消息。伴着细细落下的酸雨，一家人迅速腾空了他们的房子，冲到了基辅火车站。登上列车后，有关这场灾难的消息才被公之于众。

数小时之后，他们的火车进入了克里米亚。由于担心受到污染，苏联方面的警卫命令他们立即返回国内。一番激烈的争执过后，莱文奇恩的母亲说服了警卫同意检查放射性物质。大家都通过了检测，除了莱文奇恩。用于测量放射性的盖格计数器（Geiger counter）在接触到他右脚时产生了剧烈反应。守卫认为这个孩子的骨髓已经受到了污染，需要截断他的腿。但母亲则让他脱下鞋子再接受一次检测。这次，他终于通过了，一家人也因此得以被放行——不过不许穿鞋。这场事故的罪魁祸首其实是在逃离基辅时踩到的一根含有放射性物质的玫瑰花刺。

一家人带着 700 美元的全部家当来到了芝加哥，投奔远房亲戚。莱文奇恩从垃圾堆里找来了一台破旧的黑白电视，修好了它，并通过收看正在重播的电视剧《不同的笔触》（*Different Stroke*）自学了英语。有了父母不知从何处买来的一台二手电脑，他终于又可以继续儿童时期最爱做的编程和加密游戏了。

高中毕业后，莱文奇恩进入伊利诺伊大学香槟分校。在这里，他听到了有关著名校友马克·安德森的故事。马克的网景公司正在向称霸全球的道路上越走越远，而莱文奇恩做梦都想能步他的后尘。

在别人眼里，莱文奇恩是一个堪称天才的鬼怪工程师。他很少睡觉，整日整夜编程之余还办了三家小企业。其中，名为 NetMeridian 的自动营销工具公司被他在毕业前以 10 万美元的价格卖给了微软。

交易结束前，基本上已经身无分文的莱文奇恩跑到了硅谷，盘算该如何安顿自己后半生的时光。那是一个炎热的夏夜，空中一丝风也没有，整节课只有 6 个人冒着酷暑来到了教室。这样的背景下，莱文奇恩和回到斯坦福任教的皮特·泰尔见面了。

30 多岁的泰尔出生于德国，在加州长大，曾是全美 21 岁以下最优秀的棋手之一。由于好胜心极强，一次比赛失败后，他竟将整张棋盘掀翻在地。因为担心国际象棋会成为“真实世界的代替品，让人忽视真正的生活”，泰尔结束了自己的竞赛生涯。反复思考后，他认为如果再将精力集中在提高象棋水平上，势必会影响他在其他方面的成功。

虽然泰尔的父母没有任何公开的政治倾向，但怀着对大众和群体思想的一贯怀疑，泰尔很早就成了自由主义的支持者。还在圣马特奥高中念书时，他读到了两本对自己世界观产生了深刻影响的著作：一本是索尔仁尼琴（Aleksandr Solzhenitsyn）的《古拉格群岛》（*Gulag Archipelago*），它揭开了前苏联的铁幕；另一本则是托尔金（J. R. R. Tolkien）的《指环王》——一则有关权力与背叛的寓言。

泰尔在斯坦福主修哲学，还成立了专门教育自由意志主义者的报纸《斯坦福评论》（*Stanford Review*），并把它从一家简单的学校组织发展成为全美著名的媒体。泰尔在数学和金融方面也展现出了惊人的天赋：他能够在心算数字平方根时精确到小数点十分位。1992 年从斯坦福法学院毕业后，他先在苏

利文 & 克伦威尔律师事务所 (Sullivan & Cromwell) 工作了一段时间, 随后又转至波士顿第一信贷 (CS First Boston) 做起了金融衍生品贸易 (招聘人员发现他在数学测试中获得满分后立即录用了他)。此外, 他还与人合著了一本书, 名为《多样化之谜》(*The Diversity Myth*), 批判斯坦福课程设计中存在的自由化现象。这本书让泰尔成为保守运动者的宠儿。当他重返斯坦福开始自己做对冲基金的时候, 右翼势力已经成为他坚实的后盾。

泰尔那天讲课的内容是高度集中的政府权力可能带来的危险。谁会比从集权主义中逃出来的人更厌恶集权主义呢? 激动不已的莱文奇恩不禁鼓起了勇气, 向泰尔介绍了自己。他先注意到了泰尔那双深邃的蓝眼睛——这本是常用来形容莱文奇恩的词。聊了几分钟后, 泰尔提议共进早餐。于是在接下来的一周里, 莱文奇恩就在 Hobe 餐厅里向泰尔介绍起了一系列创业的点子, 其中就有一个与密码系统有关的想法。

还是大学生的时候, 莱文奇恩就掌握了为掌上设备编写软件的技术, 并能在储存严格加密数据的同时将其对性能的影响降至最低——由于早期掌上电脑的电池、内存和数据储存都极为有限, 这可算得上是一项了不起的壮举。莱文奇恩提议做一家能够提供大量加密方案的公司, 并通过授权赚取利润。在他看来, 今后一定会出现人手一台掌上设备的景象, 为什么不利用这项新兴的技术赚些钱呢? 我们卖我们的加密方案, 别人造别人的应用程序; 我们只要对每份方案收取一到两分钱, 财源自然会滚滚而来。

泰尔觉得这个主意有些意思, 便又与他讨论了几周。一拍即合的两人时常会用一些令人绞尽脑汁的谜题为难对方, 争取在苦苦思索数个小时后成为最先找到答案的赢家。最后, 泰尔建议莱文奇恩自己创业, 并承诺自己的对冲基金

会投资数十万美元作为种子资金。但对海湾地区人生地不熟的莱文奇恩却找不到半个担任公司 CEO 的人选。在公司群龙无首的情况下，莱文奇恩告诉泰尔自己打算先编写程序，再去香槟分校招几个程序员来。

“要不我来做你的 CEO 吧。”泰尔说。

“这主意不错。”莱文奇恩回答道。

就这么敲定了。泰尔负责公司的运营，而莱文奇恩则担任首席技术官。

Confinity，只依附一家公司

他们将自己羽翼未丰的公司命名为 Fieldlink。与此同时，莱文奇恩最初的构想却遭遇了截然不同的变化。密码资料库的编写工作开始后不久，他开始意识到市场上并没有对这种高层次安全系统的内在需求，因此自然也不会有人用它们来编写应用程序。之后，他打算自己编写软件，再将其打包出售，但也没找到任何买家。没有公司对这种产品有任何迫切的需求。到目前为止，莱文奇恩已经完成了绝大部分基础技术的构建工作，拥有了能为掌上设备上的任何一种程序提供安全保护的能力。可是，有什么东西是值得这样保护的呢？再次调整目标后，他们开始针对消费市场研发出了一款电子钱包。有了这种电子钱包，用户就能保护好包括密码和信用卡卡号在内的私人信息。但他们自己也认为，这款产品并没有一个有力的价值主张。

泰尔提出了储蓄货币的想法。这一想法要求莱文奇恩必须作出一款保密性良好、并能通过掌上设备内置的红外端口在用户间实现相互传送的虚拟收据。此外，它还有一项基本前提，即把硅谷目前的主打产品——掌上电脑变成可以安全储存和转移货币的电子钱包。和使用现金不同，即使丢失了掌上电脑，你

也不会损失一分钱。泰尔认为,他们能够通过兑换收据赚取浮动利润——即钱从被取出后到被消费前这段时间里所产生的利息。这个想法很像旅行支票公司的盈利方式,他们也是通过赚取客户账户在购买支票后和兑换支票前所产生的利息盈利。相比直接将存款转入支票账户或信用卡账户以便更快地消费出去,泰尔认为绝大多数人还是会选择把一部分存款保留在自己掌上设备账户中。

现实生活中,在过去的几年里,现金兑换已经变得越来越简单了。1999年,全美一共约30万台自动提款机完成了将近10亿美元的转账工作(相比之下,1983年自动提款机的数量仅为4万台,而10年前只有1000台)。与此同时,互联网上也出现了电子商务,各种各样的虚拟商店纷纷开张,允许用户使用Visa、MasterCard和美国运通(American Express)付款。不过,与非商业组织进行债务结算的唯一方法还是用平信邮寄支票或汇票。这样的结算方式与互联网的特色刚好相反:没有及时交流,也不太方便。针对这一问题,他们想出了行动钱包的概念:它填补了一项由科学技术而产生,却还未来得及填补的空白。他们将这家新的企业命名为Confinity,将它视作“自信”(confidence)与“无限”(infinity)的结合,暗含了将要打造的品牌精神。^①

对于泰尔来说,Confinity所意味的并不是一个简单的商业机会,而是他整个哲学思想的延伸。从17世纪开始,一些启蒙思想家们就已经逐渐将世界的范畴延伸到了人类受自然限制所能存在的范围之外,并将它引领到了一个可以让人类征服自然的新的虚拟境界。在泰尔眼中,价值不仅存在于生产出的商品当中,也存在于如人际关系之类的虚构概念中。毕竟,这就是货币的本质——一种人们相互之间约定俗成的交易媒介。它并没有什么实际价值。钱只不过是

^① 泰尔和莱文奇恩显然不知道“confinity”一词是确实存在的(虽然很多人都不知道),意思是“受限制的社区”。他们要是知道,兴许就不把它选作公司名字了。

纸张或电子银行里的数字而已。通过交换物质分子换取数字的行为并无意义可言。

对于像泰尔这样的新保守主义者而言，互联网的存在为人们带来了一片不受国界限制、积极推动人际关系、商务和法律自由的乐土。互联网开创了一个任由自由贸易和放任主义扩张的世界，将腐败的政府远远地隔离在了墙外。他相信，绕过货币管制的壁垒、让资金能够随时流向世界的任何一个角落无异于从政府和跨国集团的暴政中获得了解放。就在泰尔和莱文奇恩完成了 Confinity 基础构架的同时，尼尔·史蒂芬森（Neal Stephenson）也出版了自己的赛博朋克（cyberpunk）小说《编码宝典》（*Cryptonomicon*）。当看到史蒂芬森书中的英雄程序员们通过加密构建起了一座与世隔绝的信息天堂，并打败了来自政府的控制时，他们不禁幻想现实生活也能像艺术作品一样，自己的创意某天也能够发展成为独立的货币系统。

虽然今天看看，莱文奇恩打造的原型不禁有些老土，但它的出现迅速引发了硅谷掌上电脑专业人士的热烈讨论。想象一下这样一幅场景：三个围桌而坐的电脑怪才为了借 10 块钱买午饭开始互相发送电子借据。但只依附一家公司开展业务，哪怕是像 Palm 这样已经占有了大量市场份额的企业，也注定会将 Confinity 拖入失败的深渊。硅谷也许还是 Palm 掌上电脑的主要使用场所，可是全国其他地方呢？它们接受新科技的速度可要慢多了。如果人们没有 Palm 的掌上电脑呢？泰尔和莱文奇恩曾随口聊过要打造一个可以在所有手机上使用的平台的想法，但最终还是放弃了。如果真要这样做，莱文奇恩需要至少两年的时间才能将这个平台搭建出来，而手机制造商们也需要重新设计自己的产品，让手机拥有像 Palm 一样的发射功能。

想到这里，莱文奇恩表示用户并非一定需要有 Palm 才能享受这种功能。

他可以将软件同步到电子邮件和网络当中。这样,无论有没有 Palm 掌上电脑,用户都能够实现转账。

艳惊四座的 PayPal

他们将这款新产品命名为 PayPal。由于它强大的功能,泰尔在第一轮融资中就从诺基亚风投和德意志银行募集了 450 万美元的资金。等莱文奇恩完成了产品研发后,Confinity 决定于 1999 年 7 月 22 日召开一场艳惊四座的新闻发布会。会上,他们将让诺基亚把 300 万美元的投资以虚拟借据的方式发送到泰尔的 Palm 机组上来。

发送工作一周后就要在伍德塞德(Woodside)路上的 Buck 餐厅举行了,届时将有数位风险投资家出席晚宴,可莱文奇恩的程序却还没有完成。“没戏了。”他心想。他们不是不能像好莱坞那样做个特效,骗一骗摄像机镜头。“滴,转账成功!”可要是被人拆穿了,那他就只能“自杀以谢天下”了。于是,被逼到墙角的莱文奇恩只能又一次使出了他的绝招——熬夜。他和另外两位程序员一道不分昼夜地连续编程 5 天 5 夜。对于密码来说,精确是最关键的因素;只要有任何一点小问题,整个系统都将无法运行。

午夜时分,他们终于完成了最后一行程序,开始了测试工作,而此刻离新闻发布会召开的时间只剩下 10 个小时了。他们先修补了一些漏洞,跑了一遍,又更正了一些问题。经过午夜到黎明几个小时漫长的测试,资金流通渠道的安全性终于有了令人满意的效果。但是由于内存泄漏的问题,软件还是会有可能不合时宜地崩溃。为此,莱文奇恩开了一大批“掌上先锋”(PalmPilots)电脑以备不时之需,如果不幸出现差错,换一个就是了。他跳上汽车,在发布会开

始前几分钟抵达了 Buck 餐厅。在那里，泰尔正焦急地等待着他。

在大批记者和摄像机镜头还没到来之前，诺基亚风投的合伙人彼得·布尔（Peter Buhl）就在金额栏里输入了 300 万美元的数额，点击了“付款”选项，并把自己的 Palm 电脑对准了坐在身边的泰尔——由于身边所有的用餐者都在专心致志地啜饮着咖啡、品尝着盘子里的炒鸡蛋和吐司，谁也没注意到这个小动作。数秒钟之后，泰尔的电脑屏幕上出现了“您是否愿意接受这笔款项？”的字样。他按下了“是”的选项。事后他表示：“这个回复绝对太低调了，它应该说：‘好呀，好呀，好呀！’”

5 分钟之后，大批姗姗来迟的记者涌了过来，要求泰尔再展示一次整个收款过程。莱文奇恩向他们解释，安全保护的重要作用就是防止重复付款。但记者们却表示反对，认为新闻发布会的本质就是为了迎合宣传的需要。无可奈何的泰尔只得在手机屏幕提示“无法重复收取同一笔款项”的情况下又将收到 300 万美元的整个过程“表演”了一遍。虽然电视记者们并没能捞着完美的新闻素材，但对莱文奇恩来说，这无疑是一场重大的胜利。紧接着，这位精疲力竭的程序员两眼一抹黑便失去了知觉。一位正在采访他的记者将他带进了休息室，侍者也给他端来了早饭。等到苏醒的时候，他发现自己正靠在桌边休息，眼前放着一盘鸡蛋卷。屋里已经没有人了，他们想让他好好睡上一会儿。

接下来的几个月里，Confinity 租来了办公地点——由于写字楼出租市场颇为紧俏，莱文奇恩不得不拿出公司部分股权作为报酬换取帕洛阿尔托房东的合作。接下来，疯狂的招聘工作开始了。由于泰尔的终极目标是打造一个能够削弱政府税收制度、像商业银行一样赚取巨额利润的网络货币制度，两位创办者决定聘用和自己相似的人才：他们需要有极高的竞争意识、渊博的知识，是擅长数学、反对权威、精通多种语言的工作狂人。

刚起步的时候，他们还仅仅将目标锁定在被泰尔称作“同心圆”的小圈子之内。泰尔动用了自己在斯坦福的人脉，其中也包括曾在《斯坦福评论》工作的旧部；而莱文奇恩则找到了自己在伊利诺伊大学的朋友。他们重视能力胜于经验，愿意将员工安置到之前从未工作过的岗位上。于是，一位曾经的会计当起了他们的市场主管，而一位前任记者则开始管理客服工作。

谷歌虽然也以喜欢招聘高智商人才而闻名，但相较 Confinity，两者有一个非常显著的区别：泰尔和莱文对文凭一点儿也不在乎。正如 PayPal 前任首席财务官罗尔洛夫·博塔（Roelof Botha）在《财富》杂志上所说：“谷歌喜欢招博士生，而 PayPal 则喜欢招中途辍学的博士生。”莱文奇恩心目中的“最佳雇员”必须性格内向，和他一样“是个电脑怪人”，愿意在办公桌下打地铺，也“没有什么机会泡姑娘”。而最不受欢迎的候选人则莫过于大学运动员、MBA 和女人了。

莱文奇恩讲过这样一则和招聘有关的故事：一位应聘者在被问到业余时间喜欢从事什么活动时回答了篮球，莱文奇恩便因此拒掉了他的申请——他在大学里认识的所有爱玩篮球的家伙“都是傻瓜”。莱文奇恩最钟爱的运动是乒乓球，他常以此来测试候选员工的竞争欲望。莱文奇恩曾被百般劝说录取了一位乒乓球打得很烂的女性工程师，结果还不到 6 个月，她就自己走人了。

再看 32 岁的泰尔，他的管理方式堪称典型的自由主义管理方式。即便是在硅谷这样素来以非正式工作环境闻名的地区，Confinity 的混乱程度也堪比大学生的寝室。所有工作人员都是二十出头的年轻人，身着青年人特有的“制服”——牛仔裤和 T 恤，办公室的地板和家具上也不足为怪地散落着各种匹萨盒和桌面游戏。新来的员工常常找不到属于自己的办公桌和电脑。有时候他

们连自己是被招进来干什么的都不清楚。不过泰尔招进来的员工并不是清一色的新保守主义者。他把董事长的重任交到了在斯坦福大学哲学课上交到的好朋友里德·霍夫曼（Reid Hoffman）手中。霍夫曼是个自由主义者，而泰尔则是一位保守主义者。“我们的想法往往截然相反。”霍夫曼表示。

霍夫曼和泰尔一直以 Confinity 是一家英才管理公司而感到自豪。他们鼓励下属员工向管理者提出挑战，坚信“以理服人”的信条。从基层做起，直到成为公司技术部副总裁的杰瑞米·斯托普尔曼（Jeremy Stoppelman）就曾提到，还是一位年仅 22 岁的工程师时，他就曾经写邮件批评过公司的整个管理层。结果他不但没有因为“不守规矩”被炒掉，反而得到了不少鼓励。公司不喜欢开会。除非泰尔需要员工们拿出资料来报告公司进度——利润额、亏损额、诈骗情况、注册速度等。一旦泰尔需要进行商业会谈时，他就必须准备好一系列数据来支持自己的论点。人会说谎，数字不会。

用人情寻求病毒式扩展

泰尔从一开始就希望 PayPal 能像 Hotmail、ICQ 和网景一样，实现病毒式成长。他专注于病毒式传播的原因有二：一是出于实际情况，二是由于哲学理论的支持。

首先，他不相信传统的广告和商业发展模式同样适用于网络，他也深知传染性增长现象背后所存在的数学原理。决定成长结果的关键不在于初始用户人数，而在于其传播的速度。

其次，泰尔一直坚信一种名为“模仿欲望”的人类行为理论。这项理论最

早由法国历史学家、哲学家雷恩·吉拉尔德（Rene Girard）提出。

病毒营销

TIPS

THE FUNDAMENTALS OF VIRAL MARKETING
HOW TO GROW YOUR BUSINESS
WITH VIRAL MARKETING

在吉拉尔德看来，人类都有易受人摆布的本质，喜欢在不加思考的情况下借鉴他人的欲望。这则理论常被用来解释经济泡沫和恐慌产生的原因。在这些情况下，无论违抗经济逻辑与否，投资者们都会集体作出盲目的跟风投资行为。当两方同时对同一目标产生兴趣时，暴力与战争便有了发生的理由，其结果必然导致双方的对抗与不合。不久之后，双方的目标就会被抛诸脑后，埋在心里的便只剩下了仇恨。

对于 PayPal，泰尔相信其用户一定会表现出充分的自相似性，他们也一定会依照预计，将这项技术传播出去。这样的想法自然与泰尔个人利益至上的自由意志主义世界观背道而驰。从某种意义上来说，他正准备利用自己希望能被抹去的一种人性赚取利润。而这项投资中的部分资金又刚好来自他的对冲基金，其支持者也刚好是与他志同道合的保守主义者们。再者，人们之所以会作出集体性、可预见的行为完全是出于自愿。从这个角度来看，如果泰尔成功地打造出一个征服全世界的公司，不就意味着自动否认了自己的核心价值观吗？“征服全世界”正是 PayPal 的战斗口号。实际上，最早进入公司的卢克·诺塞克（Luke Nosek）就曾在自己的电脑显示器上设置了一个被标记为“世界统治指数”的计数器，专门用来计算网站时刻都在增长的注册人数。

如何保证用户会将这款产品传播出去是一个亟需泰尔和他的管理团队着手解决的问题。依据原有的构想，PayPal 应该是一款个人到个人的支付系统。不久之后，他们想到应该也能让用户把钱转给没有 PayPal 账户的收款人。要做到这一点，最简单的办法莫过于给这位收款人新建一个账户。无须再设置

ID，用户只需将自己的邮件地址作为用户名就可以完成收款。霍夫曼回想起当年诺塞克曾提议用金钱作为诱饵壮大 PayPal 的传播性。

病毒营销

TIPS

How to use the tips to your advantage

只要注册账户、提供一个信用卡号码，用户就能在自己的 PayPal 账户内获得 10 美元的奖励。此后，他每介绍一位新用户，就会再获得 10 美元。人均 20 美元的奖励听起来虽然颇为大方，但通过实际计算，泰尔和他的管理团队发现，这已经是一家没有任何营销费用的公司在扩大用户人数上所能花费的最低金额了。

在当时硅谷资金泛滥的情况下，新开张的公司往往需要支出数百万美元的预算做广告、创品牌、跑市场。这样一来，他们在吸引顾客上的人均花费便达到了数百美元之多。

任何有关挥金如土的故事都极具传奇色彩。2000 年 1 月，共有 17 家网络公司各自支付了 200 万美元购买第 34 届“超级碗”比赛间歇 30 秒的广告时间。一家名为 CMGI 的网络投资公司更斥资 750 万美元，购得了新英格兰爱国者队主场体育馆长达 50 年的独家冠名权。专门报道科技产业的《工业标准》（*The Industry Standard*）杂志在短短几年里就烧掉了 2 亿美元。

各种网络公司的员工们待遇好得让人眼红——一家互联网公司把所有员工请到了加州著名的葡萄酒村共度周末；一家在线广告公司把号称“曼波舞之王”的提托普提（Tito Puente）请来作为圣诞晚会的表演嘉宾；CyberNet 公司珍藏的名酒价值高达 10.8 万美元。然而，这些奢侈的品牌战略并没有给公司带来任何投资上的回报。相反，如果 Confinity 能够在吸引顾客上花费 200 万美元，它就能获得 20 万注册用户，引爆一场一发不可收拾的网络效应。

1999年11月, Confinity 发布了 Palm 版 PayPal。为了宣传这款产品, 公司全体 24 名员工纷纷给自己的亲朋好友发去了名为“PayPal 用户给您送钱了”的电子邮件, 并模仿 Hotmail 在正文处附上了通往 PayPal 网站的链接。随后, 突然想起 PC 版 PayPal 的莱文奇恩立马胡乱搭建了一个网站。在线下载软件后, 客户便能在电脑上享用 Palm 版 PayPal 的全部功能。

由于这个网站只是为了推广 Palm 的应用程序, 莱文奇恩并没有对它的界面做过多修饰。然而出乎意料的是, 人们竟开始用这个网站转账, 并且转账次数每天都以 5%~7% 的速度递增着, 相比之下, Palm 版的应用程序每天却只能吸引到 300 多名新用户。

最后, Confinity 终于中断了 Palm 版 Paypal 的研发, 放弃了最初的构想, 集中精力做起网站来。通过分析数据, 他们惊奇地发现绝大多数消费者并非当初所设定的目标人群——经济富足、喜欢尝试新兴技术的年轻人, 而是为了收集像豆娃娃、佩资糖果盒、复古版特百惠这些廉价小玩意而拥堵在 eBay 上的中年竞拍者。

据霍夫曼回忆, 当时大家普遍的反应是: “怎么回事? 这玩意又不是专门为 eBay 设计的。”

将 PayPal 支付网络堆叠在 eBay 上

实际上, 这并不奇怪: eBay 的卖家们需要一种更好的在线转账方式。绝大多数卖家并不接受信用卡付款, 等待邮寄汇票和个人支票又太耗时间, 更别提去银行兑换汇票、等待国外支票清算所带来的不便了。申请信用卡往往需

要好几周的时间，还需要缴纳各种费用——申请费、每笔交易 1%~4% 的手续费以及每月可能高达数百元的商业账户附加费。此外，商业银行还可能针对每笔交易再收取 20~30 美分的费用。再就是商业欺诈的风险，商户往往需要为被盗用的信用卡承担责任。绝大多数 eBay 卖家并不接受这些困扰和费用。PayPal 虽然是免费的，却也不会把诈骗的风险转嫁到用户身上。

自从 eBay 的卖家们开始拥抱 PayPal 后，PayPal 的讨论版面就开始变得热闹起来。PayPal 可靠吗？公司要是倒闭了怎么办？我要是推荐了别的用户，它真的会给我 10 美元吗？Confinity 的副总裁大卫·萨克斯（David Sacks）还收到了一位 eBay 卖家发来的邮件，询问是否可以在自己的店铺页面上出现 PayPal 商标。他把这种付款方式的广告嵌在了自己的店铺页面上，还添加了直通 PayPal 主页上的链接。这样一来，由于每推荐一位用户就能得 10 美元，不仅他尝到了甜头，PayPal 也得到许多好处——这真是一种双赢的好方法。不过，他并不是唯一一个在 eBay 上为 PayPal 做广告的人。

成百上千个拍卖方都成了 PayPal 的拥趸，他们不仅在自己的主页上添加可供用户直接点击的链接，还细致描写了许多使用说明，吸引买家成为注册用户。12 月底，在 Confinity 第一份宣传邮件发出不到两个月的时间里，PayPal 竟一举获得了 1.2 万名注册用户。eBay，这个拥有 1 000 万注册用户、每年都以 3 倍速度增长的虚拟大卖场为 PayPal 提供了无限的发展潜力。

到了这个份上，Confinity 唯一该做的就是放弃其他工作，集中精力发展拍卖业务了。Confinity 市场部高管、《PayPal 的战争》（*The PayPal Wars: Battles with eBay, the Media, the Mafia, and the Rest of the Planet Earth*）一书作者埃里克·M·杰克逊（Eric M. Jackson）喊出了“把 PayPal 的支付网络覆盖到 eBay

的市场上去”的口号。这是人们有史以来第一次把一个病毒式网络叠加到了另一个病毒式网络上。双方联手要比单打独斗好得多。PayPal 一直把增加用户数量作为最主要的工作重心，但用户是分散于世界各地，像缺乏协同作用的卫星一样。而另一方面，eBay 却为这些用户提供了一个统一的目的地。大批用户集中在这里，平均每天都会与不同的买家完成数笔交易。

如果没有了买家的存在，卖家根本不会去 eBay 上做生意（同样的，如果没有什么商品可以购买，买家也就没有了消费动机）。卖家推广 PayPal 的原因有很多。它不仅使在线贸易变得更加流畅，让卖家有利可图，还为所有用户提供了人均 10 美元的介绍费。

病毒营销 TIPS

病毒营销的秘诀在于：让每个用户都成为你的推广员。

从本质上来说，PayPal 已经成了众多吸附在 eBay 身上的产品中的一员。为了推广这项产品，工程师们还特意作出了可点击的 HTML 商标，供 eBay 卖家添加到自己的商品页面上，完成了整个病毒循环的最后一步。

积极推广 PayPal 的不仅有卖家，许多买家也不甘落后。“由于习惯了在卖家的商品页面上寻找 PayPal 作为支付方式，很多买家开始反过来询问没有开通 PayPal 的卖家是否可以用我们的产品付款。”杰克逊写道，“PayPal 的用户还会在 eBay 社区里为我们招揽新客户，这正是病毒成长的基本模式。”于是，PayPal 成功地站到了这个拍卖门户网站的肩膀上，成功吸引了数以千万的用户。一个病毒式网络就这样与另一个病毒式网络堆叠了起来。

数学系博士出身的泰尔很快就看到了其中的商机。集中精力专攻 eBay 一个月后，PayPal 对网站上附有自己商标的拍卖数量做了一个统计。相比上个月

1% 的占有率，如今 eBay 上 6% 的待售商品都开通了 PayPal 的付款服务。与此同时，PayPal 的用户增长弧度也呈现出了只有在指数性增长的情况下才会出现的冰球球棍形曲线。2000 年 2 月 3 日，它还只有 10 万名注册用户，4 月中旬再看，已经变成了 100 万。但在网上淘金的公司并不只有 PayPal 一家。像 Dotbank 这样几乎和 PayPal 同时引进风险资本的竞争者也推出了相似的业务，打造出了更炫目的网站。而 X.com 也在为成为一站式金融服务网站不断寻找新的出路。

他们的第三个竞争对手 PayMe，则是由 Confinity 一位投资者自己创办的公司。在泰尔看来，这位投资人似乎把本该放到 PayPal 上的心思放到了和自己抢地盘上。于是他要求对方要么放弃手中所有的 PayPal 股权，要么让 PayMe 关门大吉。不甘心只当一名小小投资商的对对手拒绝了泰尔停业的要求。为了扩大市场份额，各个公司纷纷大展拳脚：Dotbank 借鉴了 PayPal 的介绍费模式，X.com 则不计血本向所有新用户免费赠送 20 美元的现金奖励。他们相互之间密切关注。彼此抄袭市场策略和服务内容的现象也时有发生。最后，PayPal 抢先一步登陆了网络拍卖市场，而众多竞争者中只有 X.com 随后也选择了相同的战略。

随着规模的不断壮大，两家公司的“亏损额”——负向现金流量达到了前所未有的比例。每增加一名用户，他们在负债的泥潭里就陷得越深一些。在这种情况下，泰尔认为谁先抢到上市的机会，谁就能在竞争中获胜。在他看来，拥有一个知名管理团队的 X.com 比 Confinity 胜算略大。前者的 CEO 埃伦·马斯克（Elon Musk）是一名自小在南非长大的年轻企业家。不久前，他才把手头的一家公司以高于 3 亿美元的价格出售给了 AltaVista 网站。

合并公司，而不是思想

Confinity 与 X.com 两家公司与 2000 年 3 月进行了合并，曾是直觉公司（Intuit）前首席执行官的比尔·哈里斯（Bill Harris）成为公司合并后的最高领导人，而控股最多的马斯克则担任了董事长一职。作为首席财务官的泰尔则需要走向资本市场筹集更多的资金。他们决定将 Confinity 更名为 PayPal，像之前一样着重 eBay 市场，并同时向用户推销 X.com 的高端金融服务。这在表面上看来像是一个不错的组合。为了止住大出血般的资金亏损，X.com 停止了 20 美元的推荐奖励措施，PayPal 也将自己的奖励削减到 5 美元。此举对 X.com 影响显著，其增长迅速出现了停滞。但 PayPal 这边却波澜不惊，持续着它疯狂的增长。

与许多合并的企业一样，两家公司的文化产生了冲突，X.com 保守的文化氛围与 PayPal 自由凌乱的氛围发生了剧烈碰撞。比如，从 PayPal 发出的电子邮件需要整整两个月才能传到 X.com 的员工手中——这还是两家科技公司呢。这条由哈里斯、马斯克和泰尔组成的三头蛇在达成经营策略共识上可谓困难重重：从旧经济时代走过来的哈里斯建议向转账用户收取手续费，原因是用户一把钱打到 PayPal 账户后立马就会把它花掉，公司原计划收取利息差的计划早已落空；但是泰尔强烈反对这个想法，他说这样会阻碍公司的病毒式增长并最终让他们破产。

他们之间的对立在泰尔得知哈里斯代表公司向民主党捐赠了 2.5 万美元之后进一步升级，两人的争执进入了白热化阶段。哈里斯谴责泰尔没有服从他的领导，而刚从资本市场上募集到 1 亿美元的泰尔则鄙夷地决定辞职。实际上，真正的争端是从两个工程师之间开始的——马斯克想要将服务器转移到微软的

NT 系统以重新启动合并的网站，而莱文奇恩却坚定地要保留 Unix 系统。

虽然用户增长速度依然可喜（每月达到了 50 万人，这一数字还在增加），但合并后的公司仍然在大出血，且无法将注意力集中在任何一项业务上。公司的基础设施已经过载，客服部门也无法处理总机上如飓风般席卷而来的用户来电。由于无法接通外线，员工们已经陷入需要用私人手机相互交流的窘境。

泰尔辞职 6 天后，应广大员工的要求，马斯克召开了紧急董事会议。会议决定由马斯克取代哈里斯成为新的首席执行官，而泰尔则被邀请回来担任董事长。同时，董事会还要求新的管理团队着手解决公司的现金流问题。由于公司需为每笔信用卡交易支付 2.5 美元，如若出现信用卡诈骗，则还需为每 100 美元的消费支付 1.04 美元的费用，致使公司眼下亏损率达到 3.5%。如果公司持续以目前每月 1 000 万美元的速度烧钱，泰尔筹集到的 1 亿美元还能扛多久？

与此同时，马斯克下令将所有服务器转成微软版本。在诈骗依然在 PayPal 上大行其道的时候，莱文奇恩不由对马斯克竟选择将所有工程人员放到重整网站的工作上去大为光火。在泰尔离职期间，他避开了无力挽回的平台转换工程，动起了辞职的念头。他用闲下来的时间写出了一段程序，证明了 windows 的可扩展性只有 Unix 的 1%，随后又对网络诈骗的问题产生了兴趣。

不看不知道，一看吓一跳。眼下的交易数量虽然在飞速增长，但也远不及诈骗增长的脚步。目前，公司在诈骗上的消费只占总收入的 1%，但如果任其发展下去，莱文奇恩知道这个数字慢慢就会变成 5%，然后是 10%。夏天过半的时候，PayPal 由于诈骗所损失的金额已经达到了每月 1 000 万美元，并且其中很多诈骗分子都有俄罗斯黑手党做后台。莱文奇恩把他的发现发给了马斯克，告诉他公司需先对诈骗问题有所行动，才能开始向微软系统过渡和重新设

计网页的工作。马斯克却对此置若罔闻。

马斯克为了 X.com 的利益决定抹去 PayPal 这一品牌的决定，成了压倒骆驼的最后一根稻草。X.com 的域名不仅花去了公司 100 万美元，还因为同色情网址非常相像而不受人们的喜爱。在启程前往悉尼奥运会之前，马斯克下令要求将 PayPal 的名字从网站上彻底清除。得知此事的莱文奇恩立即召集旧部，掀起了一场 PayPal 保卫战。他们向董事会提交了一份请愿书，要求董事会让马斯克下台，否则他们就将集体辞职。他们的政变奏效了，董事会决定免除马斯克首席执行官的职务，并指定泰尔担任临时首席执行官，他一直干到了最后。而这时马斯克还在飞向澳大利亚的飞机上。他后来评论道：“都是休假惹的祸。”

马斯克后来成立了特斯拉电力汽车制造公司（Tesla Motors），和企图殖民外太空的空间探索技术公司（Space X）。他说了许多尖酸刻薄的话——当然这也是可以理解的，将所遭受的不公待遇都归咎到自己把公司构架从 Unix 转成微软的决定上，以及仅仅是和大家意见不同而已。他在接受《财富》杂志采访时说：“泰尔和莱文奇恩与我在思想上不太相同。泰尔的逻辑很奇怪，不大正常。他总是和各种投资观点唱反调，特立独行。我对那些就没有那么多兴趣，我更加人性化。”

反诈骗斗争

泰尔抢下 PayPal 所有权之后做的第一件事就是把莱文奇恩从众多诈骗中解救出来。公司越大，注册帐户越多，网络中需处理款项越多，存在的虚假交易也就越多。2000 年中旬，一个诈骗集团在短短 4 个月内就利用机器程序一下子创建了数十万个 PayPal 帐户，并成功骗取了 570 万美元。利用窃取的信

用卡，整个团伙将款项一层层地转付到无穷无尽的诈骗帐户中，直到可以提现为止。他们不买玩具熊、二手图书和 CD，却专门一点点地汲取着现金。这些钱不是白来的。当信用卡客户对某笔交易有疑问的时候，作为商家的 PayPal 便一而再、再而三地成了那个需要对此负责的对象。与此同时，MasterCard 又因为遭遇过多付款索回而给 PayPal 开出了 31.36 万美元的罚单，真可谓是雪上加霜。在诈骗达到顶峰的时候，PayPal 每月都会因此损失近千万美元。

在与 PayPal 工程师大卫·高斯贝克（David Gausebeck）合作后，莱文奇恩迈出的第一步就是解决虚假帐户的问题。不管他们用什么办法，这个方法必须要使注册过程足够复杂，既可消灭自动注册，同时不会影响正常用户的注册。他意识到，整个问题的关键在于分清人和机器的不同特点。1950 年，曼彻斯特大学计算机实验室的阿兰·图灵（Alan Turing）创造出了一种暗箱实验，以测试机器是否可以像人一样思考。根据要求，被试者将在无法听见和看见交流对象的情况下，利用键盘和对方对话。如果被试者经过一段时间的交流后可以得出对方不是计算机而是大活人的确切结论，便足以证明参与交流的计算机已经具备了人的思维能力。莱文奇恩要做的就是设计和实施一个“反图灵实验”。

他的解决方法简单得令人吃惊。莱文奇恩只是在注册过程中添加了一个小花样：一行出现在布满黑色细线的黄色背景上的模糊字符。注册者们只需在注册时将这些字符重复输入进一个单独的对话框中即可——由于受背景颜色上的黑线干扰，计算机无法识别图片中的文字，这些活人可以轻而易举认出的字符便成了计算机越不过去的坎。为了找乐，莱文奇恩还在程序中安插了“彩蛋”（即程序员常在程序中留下的笑话或信息），专门用来嘲弄最主要的骗子之一——一个曾经以格里高利·史蒂文森（Gregory Stivinson）为名建立了数千个帐户

的俄罗斯骗子。莱文奇恩给自己的程序取名为“GSWeb”，任何一个想要破解这个系统的人都会被系统拼写出的“想得美”（Nice try）嘲讽一番。

高斯贝克－莱文奇恩测试发布后不久，莱文奇恩就收到了那位怒气冲冲的俄罗斯骗子发来的电子邮件。邮件中，他对断他财路的乌克兰人莱文奇恩进行了恶毒的咒骂。而莱文奇恩友好地回复道：“我有一份工作给你，这个工作需要你穿一身橘黄色的连体装（美国的囚服）。”很快，莱文奇恩的反图灵测试就成了所有网上交易中不可或缺的一部分。但莱文奇恩的工作还只完成了一半。

现在他已经可以阻止犯罪团伙大量注册虚假帐户了，但他还要对付那些已经在 PayPal 系统中，或者能够破解 PayPal 系统的那些骗子。为此，他设计出了一种名为伊戈尔（Igor）的算法——这个名字同样来自一个俄罗斯骗子。有了这个算法，他们就能自动检测所有可疑行为，并对可疑账户进行冻结。莱文奇恩的做法先是将合法交易和可疑交易的转账区分开来，然后找出那些同其他交易差别较大的账户。之后，便会有一个审核员审核交易、联系注册者，并由此决定是否取消冻结。对此，莱文奇恩评价道：“交易的对称性是一个判断交易是否具有欺诈的绝佳手段，你能够把调查一个骗局的时间从几天减少到几秒钟。”

在 PayPal 所记录的所有非法交易中，75% 都是来自假信用卡，剩下的则是卖家诈骗。莱文奇恩推出了伊戈尔算法后，信用卡诈骗减少到了不足 1%。

eBay 的反击

诈骗只是困扰 PayPal 的诸多问题之一，它还要同时应付诸如 PayPlace、

gMoney、eMoneyMail 以及 Yahoo PayDirect 等众多新竞争者，它们全都想努力从网上交易这个市场中分得一杯羹。但 PayPal 最主要的威胁还是来自 eBay。在 eBay 眼里，PayPal 是一个正在不断从自己网络上吸走大量金钱的寄生虫。梅格·惠特曼早就想控制整个交易过程，并从其中各个环节上获利。

1998 年，eBay 收购了信用卡处理公司 Billpoint，随后迅速把它关闭重整，以应付 eBay 上面数以百万计的拍卖交易——作为一家上市公司，eBay 发布新产品之前必须做好充分准备，以应对可能发生的诈骗。而随后的几次宕机却使 eBay 不得不暂时集中精力搞好自己的基础设施，确保其能够灵活适应自己的飞速增长。与此同时，PayPal 的增长却依然在继续。截至 2000 年 4 月，eBay 上 1/4 的商品都已经接受了 PayPal 这种付款方式，达到了 3 月份的两倍。

自从上市以来，eBay 已经与创办者皮埃尔·奥米迪亚所信奉的“人性本善”的天真想法渐行渐远了。现在它已成了一个冷酷无情、斤斤计较、毫无人情味的公司了。eBay 暗地里向使用 PayPal 标志的交易商们放了一枪。以维护版面美观为由，eBay 要求用户必须将 PayPal 的标志缩小到现有的 1/4。这样一来，每个拥有 PayPal 标志的商品都必须重新调整大小以适应这条新的规定。

此时的 eBay 正积极为 Billpoint 的上线做着准备。Billpoint 的合作者包括专门负责终端结算的富国银行和 Visa。2000 年 4 月一经推出，eBay 就在网页上张贴了大幅广告吸引用户注册使用。此外，为了让用户们能够立即注意到自己的新产品，eBay 还把 Billpoint 的标志放到了交易页面的顶端，而 PayPal 的标志则被留到了最低端。为了进一步吸引用户注册 Billpoint，eBay 还给出了“全天免费上货”的好处。有了这项福利，所有在这一天发布商品的卖家都可以节省平日每笔 25~50 美分的商品发布费。仅仅一天之内，Billpoint 在拍卖交易中所占的比例就从之前的 1% 跃升到 10%。“我们的士气很受影响，”

《PayPal 的战争》作者杰克逊写道：“我们必须直面这个事实——Billpoint 只用了‘全天免费上货’这一招就在一天之内完成了 PayPal 一个月才能达到的交易份额。”

然而那日之后，奇怪的事情却发生了。Billpoint 的份额在几天内又渐渐下滑到了 6%。卖家为了充分利用免费发布日，纷纷大量发布那些需要许多时间才能销售出去的新商品。而在此期间 PayPal 却还在继续增长，由于又有 5% 的交易将 PayPal 选作自己的付款方式，其在 eBay 上的占有率从 25% 进一步上升到了 30%。eBay 又玩起了“免费日”的把戏，但结果却是一样的：Billpoint 在占有率一度冲到 14% 后，立即又跌回了 7%。第三个免费日更是收效甚微，在 eBay 花了数百万推广的几个免费日间隙中，PayPal 继续疯狂增长，进一步拉开了自己与 Billpoint 之间的距离——从 4 月的 20% 到了 5 月的 26%。

eBay 又拿出了新的手段。它推出了“一口价”（Buy It Now）——一个让卖家可以设定价格，而不是通过拍卖竞价来销售的方式，并且将 Billpoint 定为一口价的默认付款方式。如果卖家想要将付款方式改成 PayPal 的话，他们需要额外在设置中更改。eBay 希望这额外的一步可以极大地减缓 PayPal 的推广速度。但这一回，eBay 内部有人站出来反对了，各家媒体给出的也全是负面报道。很快，PayPal 便占据了 eBay 上 70% 的交易。它显然已经刀枪不入了，无论 eBay 玩什么手段，它都没有办法把 PayPal 从自己的地盘上剔除出去。

病毒营销

TIPS

病毒营销的秘诀在于：找到一个愿意为你做免费推广的“病毒”。

PayPal 这样一个病毒产品一旦开始成长，之后的增长便都是水到渠成的事了。PayPal 一经面世就让用户们告别了最低需要支付 2% 手续费的信用卡，转而投向以计算利息盈利的银行账户，并向其支付 1.2% 的交易费，远低于 Visa 的手续费。

在莱文奇恩的努力下，PayPal 的诈骗数迅速减少，其坏账比例极大地降低了。随着公司的成长，它的财务状况也在不断改善。尽管仍然负债累累，但在竞争者破产关门的同时，PayPal 已然走向了赚钱的道路。在内布拉斯加州奥马哈地区新成立的电话服务中心也极大程度地修正了公司曾经的负面形象。

PayPal 保卫战

就在公司向 2 亿个 PayPal 帐户努力进发的同时，泰尔和霍夫曼觉得也该是时候为公司寻找买家了。他们给公司的最低定价是 6 亿美元，并主动联系了谷歌和雅虎。但这两家公司都认为 PayPal 对 eBay 过度依赖（PayPal 70% 的交易都是在 eBay 上完成的），加大了整个交易的风险程度。如果哪天 eBay 把 PayPal 给封杀了，那 6 亿美元可就都要打水漂了。当然，如果 eBay 真这么做，他们自己也有触犯反垄断法的危险。但对于泰尔和霍夫曼来说，那样的诉讼与马后炮又有何区别？案子结束的时候 PayPal 早垮了。虽然眼下经济仍然处于衰退当中，泰尔和霍夫曼还是决定将目光转向公开上市。

决定公开上市不久以后，eBay 找到 PayPal，问对方是否愿意接受收购。从一开始就被指派和这些“大佬”们打交道的霍夫曼告诉高盛的谈判代表，在他看来，这样的做法简直像极了“识相的就拿钱走人，不然整死你”的经典桥段。eBay 若真有心收购，他希望双方能在一个共同的框架内对公司进行估价。双方开始交换估价后，PayPal 报出了 6.5 亿美元的要价，但 eBay 给出的估价却只有 3.2 亿美元。

通过仔细阅读 eBay 方面的报价表，霍夫曼发现对方一开始就把自己公司

的价值压得很低。照他的推断，eBay 给高盛定出的最高报价应该是 4 亿美元，而高盛为了保留讨价还价的空间，竟将报价表中的变量当作了定量。等到双方第二次交换估价表时，高盛又把之前的变量重新放了回去。霍夫曼指责高盛的银行家们在谈判过程中弄虚作假，但 eBay 却给出了被霍夫曼形容为“微软式”的回应：“我们只给这一次报价，你也应该接受这个报价，不然就等着被我们干掉吧。”霍夫曼离开了谈判桌。

随后，霍夫曼意识到只要 eBay 还在跟 PayPal 谈判，他们就不会在 PayPal 还没有作出回应时在媒体前诋毁它的形象。如果 eBay 对前来打探的投资人说：“在我们眼里，这家公司根基薄弱、前景可危，我们将尽快以新的产品取而代之。”那 PayPal 的上市就得砸锅了。霍夫曼召集董事会成员，商量在不上市的前提下可以接受的最低报价。他们打算要 10 亿美元。

霍夫曼把这个消息转达给了 eBay，对方却将价格还到了 75 000 万，随着谈判的继续，对方的报价也逐渐增加到 8 亿美元，8.25 亿美元，甚至 8.5 亿美元，但霍夫曼却咬紧牙关，坚持非 10 亿美元不卖。几周过后，eBay 告诉对方 8.5 亿美元已经是他们最终的报价了。霍夫曼对此回复道：“我有义务把这个公司以 10 亿美元卖掉，我再次强调：给我 10 亿美元，公司就是你们的了；如果只给 8.5 亿美元，我不清楚，我要重新回到董事会去讨论这个问题。”

在 PayPal 公开上市前 5 天，霍夫曼通知 eBay 说：“对不起，董事会决定上市。所有投资人都已经就位了，我们要上市。”

PayPal 的募股说明书共经历了 11 次修改和一起由转账技术专利侵权案（最后以一次性付款和解）所造成的拖延，但股票最终还是以 13 美元的发行

价于 2002 年 2 月 15 日正式上市，并经过一天的大涨之后以 20.09 美元收盘。此时公司的市值已达到了 8 亿美元，当整个纳斯达克股市都在下跌的时候，PayPal 的股票却逆势而上。当 PayPal 和 eBay 重回谈判桌时，PayPal 的市值已经达到了 12 亿美元。按照法律规定，PayPal 公司的转让价格不得低于这一数字，否则就是欺骗投资人，eBay 不得不给出高于这一金额的报价。在犹豫许久以后，eBay 终于决定以 15 亿美元的价格收购 PayPal。

等办完所有手续并完成全部审查工作后，霍夫曼最后的工作便是请 PayPal 另外四位高层——彼得·泰尔、马克斯·莱文奇恩、罗尔洛夫·博塔以及大卫·萨克斯签字了。霍夫曼和泰尔对出售公司没有任何意见，但另外三个人却犹豫了。公司用第一季度的业绩和盈利能力为自己的上市吹响了胜利的号角，前途似乎一片光明。

泰尔告诉霍夫曼，除非每个人都同意，不然他也不想卖了。

“听着，”霍夫曼回复道，“我曾以为大家都想把公司卖掉。我为整个谈判忙前忙后、牵线搭桥，如果现在告诉他们我们不干了，咱们的麻烦可就大了——他们的感觉肯定好比大喜之日新娘被新郎抛弃一样。”他再次强烈建议把公司卖掉，但其余三个人却依然反对。“行。”霍夫曼妥协了，但他却再也无法回到与 eBay 的谈判桌上了，他所有的信用都已经付之一炬了。“把整件事都怪罪在我头上好了，”他告诉泰尔说，“告诉他们我食言了。”

梅格·惠特曼听到这个消息后立即表示：“要打仗？放马过来就是了。”这可不是一句空话，很快霍夫曼就听说 eBay 正在跟花旗银行商讨合作建立一个 PayPal 杀手，并且计划让 eBay 用户免费享受两年的服务。之后，作为回报，

花旗银行将获得任意搭建其他业务的独家合同。考虑到惠特曼现在的心情，霍夫曼觉得哪怕面临会被 PayPal 起诉的风险，eBay 都极有可能在发布新的付款服务后彻底封杀 PayPal。

霍夫曼有个由来已久的美称——“排忧解难先生”，但面对眼下同时过来找他出主意的四位高管，他也只能想到这么一个办法了：他们当中的某人——还不能是霍夫曼或者泰尔，要去联系曾经最赞成收购 PayPal 的 eBay 北美区运营总裁杰夫·乔丹（Jeff Jordan）。他们派同泰尔一起写过《多样化之谜》（*The Diversity Myth*）一书的大卫·萨克斯（David Sacks）给乔丹送信，告诉他 PayPal 同意按照两个公司曾有的约定出售。几天之后，交易成功。趁两个公司还在忙着进行尽职调查时，泰尔和霍夫曼飞到了夏威夷，玩起了摩托艇、滑翔伞，探索群岛，尽情享受放松的生活。

在 eBay 完成收购的那天，泰尔、莱文奇恩和霍夫曼三个人带着共计超过 1 亿美元的资产离开了他们几年前共同创建的病毒式公司。然而 PayPal 仅仅是这几位前任员工的起点，他们从 PayPal 学到的东西将会像病毒一样传播到其他病毒式产业中去。

泰尔成立了自己的对冲基金——Clarium 资产管理公司，为 Facebook 投资 75 万美元并成了他们董事会的一员。莱文奇恩成立了一个微件（widget）开发公司 Slide，并且在各种社交网络里面安装了自己数以亿计的幻灯和其他软件。霍夫曼现在是 LinkedIn 的首席执行官，而 LinkedIn 是一个拥有将近 4 000 万成员的商业社交工具。由于 LinkedIn 有多种收入手段，霍夫曼一直对其盈利能力赞赏有加。PayPal 当年的首席财务官罗尔洛夫·博塔转向了风险投资，成了红杉资本的合伙人之一。他最早的投资之一就是 YouTube，而 YouTube 就

是由 PayPal 的老员工查德·赫利（Chad Hurley）和陈士骏（Steve Chen）共同建立的。

而对于 eBay 来说，他们的 15 亿美元似乎也花得物超所值：2008 年，PayPal 的总收益是 24 亿美元，而 eBay 预测 2011 年这个数字还会翻倍。最终，PayPal 的收益将有可能超过拍卖而成为 eBay 最大的业务。

09

Flickr, MySpace 与 YouTube, 易传播的易传播 品, 易堆叠的易堆叠品

扩展病毒式平原

Flickr

产品: 照片分享社区网站

病毒式策略: 有机式

盈利方式: 高品质付费服务

MySpace

产品: 社交网络网站

病毒式策略: 邀请人模式、有机式

盈利方式: 广告

YouTube

产品: 视频分享网站

病毒式策略: 有机式

盈利方式: 广告

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, How
Today's Smartest Businesses
Grow Themselves

推出 PayPal 之初，全美只有不到 10% 的家庭用上了宽带。2004 年 2 月，这一数字上升到了 30%，2008 年更是逼近 70%。网络的高速发展并非得益于台式机的普及，移动设备才是增长速度最快的宽带项目，并在很大程度上扩展了病毒式传播平原的面积及其涉及范围。它以维基平台、照片和视频分享网站、社交网络以及数以百万计的博客的形式增强了网络的合作性、互动性和公用性，有效搭上了这股更大的连通性浪潮。这些网站的数量自 2003 年起每 5 个月便会翻一番，增长速度远高于宽带的普及速度。作为一个整体，整个博客圈就是一个内容丰富的病毒式网络，其中每一个茁壮成长起来的博客都为自我出版的简易性作出了有力的证明。

博客，一个创意市集

“博客”（Blog，网络日志，web log 的简称）并不是一个听起来悦耳的好名字。它听起来更像人在吞下一整盘烤玉米片或者被灌下好几杯龙舌兰烈酒后才会发出来的声音。通过在博客上发表博文、阅读以及评论博文，眼下数以百万计的网友正持续不断地塑造着这些构成博客圈的弥母和创意，并通过网上广为流传的链接来到这里。从某种程度上来说，博客圈的运行方式与开源程序颇有些相似之处。结为松散联盟的程序员们一道对软件进行修补、添加新功能，并将其分享给感兴趣的用户。

当然了, 博客圈的存在时常会让我们无法专心致志地思考问题, 上面也充斥着各种虚伪的赞美、刻薄的讽刺、无聊的讨论、刻意的报复和滑稽的幽默。它是霍布斯主义的精确体现——这里总有内容低下、言语粗俗, 但好在精悍短小的帖子。但从好的方面来看, 它又是一个创意集市: 最杰出的思想总是能获得最崇高的地位, 体现了绝对的能力主义。

实际上, 2008 年美国总统大选之际, 备受美国各政党欢迎的博客宣传就与传统的新闻报道制度发生了多次激烈碰撞。在数次对抗中, 博客不仅没有被对手击倒, 反而屡占上风: 内特·希尔 (Nate Silver)、安德鲁·苏利文 (Andrew Sullivan)、《科斯日报》(Daily Kos)、“市政厅”(Town Hall)、以及《赫芬顿邮报》等政治博客不仅为网民提供了大量选情分析, 还爆出了不少猛料。从整体上来说, 2008 年博客报道的深度要远高于 1996 年、2000 年以及 2004 年大选。

病毒营销

TIPS

有了博客, 互联网上的每个人都可以走进任何人的生活。许多概念通过陈述、互辩、分割、细化、丰富、精简、拆卸、揉捏和塑型, 终于演变成了优秀网络社区最喜闻乐见的“大杂烩”。

尽享数码便利的博客圈与资本主义的自由市场有异曲同工之妙, 在这里, 信息成了货币。无论及时更新还是事后跟进, 我们都必须时刻跟上, 并投身到这个圈子中。以前, 博客还仅仅被当作纠正主流新闻媒体的工具。如今, 它已经成为主流媒体之外不可或缺的信息补充资源, 甚至在极个别的情况下成为主流媒体的替代品。这样的转变最早可追溯到 2005 年 7 月伦敦爆炸案的发生。美国联邦通信委员会前主席迈克尔·K·鲍威尔在收看电视报道时, 发现绝大多数重要图片竟然并非出自新闻机构摄影记者之手, 而是由事发现场的目击者

们用手机和数码相机记录下来的。

我们常告诫记者不要情绪化，就好像医生不能和自己的病人谈恋爱一样。但亲历灾难的人们却能够在报道现场同时抒发自己深切的感情，讲出动人的故事。这种感觉是待在警戒线以外的记者们无论如何也无法给予的。”

对于鲍威尔而言，伦敦爆炸案的相关报道表明，写博客已经演变成一种袒露心声、从个人角度讲故事的艺术。“它会给你一种身临其境的感觉。”鲍威尔在观看过不少博文和 Flickr 上的图片后表示：“这种感觉和收看 CNN 的报道、上 MSNBC.com 读文章的感觉是不一样的。它们虽然很好地报道出了现场的实情，但还是稍显陈旧，少了些人情味。”

Flickr，第一个堆叠在博客圈上的病毒式网络

Flickr 是一家颇受欢迎的照片分享网站，也是第一个堆叠在不断扩展的博客圈上的病毒式网络。和许多网络创新产品一样，它也是从一个截然不同的原始创意开始，才作出了今天这番成绩。Flickr 的创始者卡特琳娜·费克（Caterina Fake）和斯图瓦特·巴特菲尔德（Stewart Butterfield）于 2002 年结婚。结婚两周后，他们开始研发大规模多人在线游戏《永不结束的游戏》（*Game Neverending*）。这两位资深博主本打算建立一个由社群互动控制的虚拟世界，是早于《魔兽世界》（*World of Warcraft*）和《第二人生》（*Second Life*）的先驱者。

听完费克的描述，你肯定会怀疑《永不结束的游戏》是不是谁嗑药嗑多

了以后才想出来的创意：它不仅有古怪虚构的情节（玩家如果找到了游戏中的“袋熊口哨”，只需吹动口哨，就会有許多袋熊宝宝爬到他身上），也有本真的一面——玩家可以个人或组团开公司、制造商品、寻找资金、扩大宣传，从而变成大富翁。“你还可以在挤满人的屋子里洒神奇的金粉雨鼓励队友，提高大家的情绪值。”她说道。这款游戏的目标市场是互联网，它并不是那种可以包装成册、放到百思买的货架上销售的普通游戏，也无法引起投资人的兴趣。

为了凑够资金，这对年轻的夫妻先是抵押了自己的住房，又向亲朋好友借来了一些钱。但这还是不够。他们虽然颇受打击，但没有心灰意冷，而是决定先把自己宏大的野心降低一些。由于游戏本身最关键的特色之一就是即时通信功能，巴特菲尔德建议在对话中增加图片功能。他们都觉得这个想法“非常酷”。

2004 年上半年，费克和巴特菲尔德在一家网站上发布了自己的游戏，结果并不尽如人意。问题主要在于，它并不是一款可以独立运行的产品。如果用户们所用的通讯软件不同，就无法享受这款产品带来的好处。于是他们又搭建了一个拥有照片分享功能的原始社交网络，并加入了“标签”功能方便用户管理图片。巴特菲尔德和费克知道，越来越便宜、越变越强大的数码相机对网络有着极为强大的影响力。正如费克所言，这意味着摄影“已经与它的传送方式相剥离了”。

对于像费克这样硬盘里存了成百上千张相片的业余摄影爱好者而言，如何将这许多望不到头的 JPEG 文件按照内容组织起来是一个颇令人头疼的问题。她当然可以把它们放到不同的文件夹下面，但面对这样一个无限复杂的组织难题，这个做法未免有些太过简单了。

如果她最好的朋友在去柬埔寨度假时于日落前同导游背包里逃出来的小猴“费尔奇”在吴哥窟前合了一张影，那她应该把这张照片放到哪个文件夹下面？“度假”？“吴哥窟”？“梅琳达”？还是“猴子”？有了标签功能，用户可以依照以上任何一个关键词找到这张照片。由于所有人都可以给这张照片贴上标签、张贴评论，它更成了一种颇具民主色彩的组织方法，体现出了 Flickr 一贯的使命——具有像博客一样的公开性。

为了让用户们能够长时间待在网站上，绝大多数照片分享网站都或多或少地扮演起了门户网站领导者的角色，而 Flickr 则立志于通向更为广阔的空间。由于博客用户可以链接到整个相册，Flickr 的用户可以与整个社区甚至整个世界分享属于自己的照片。第一份线上报纸曾经模仿过自己的纸版形式，而线上杂志之所以会被称为“志”（zines），也是因为它们都清一色地借鉴了自己之前的（相似的）技术。照片分享网站 Ofoto、Shutterfly、喀嚓鱼也不例外，同样模仿了前数码时代相册所拥有的外形和感觉。作为 Web 2.0 时代产物的 Flickr 却并非如此。“水母的水生习性决定了它的特质，”费克说道，“Flickr 的特质也是由其本身的数码特性决定的。”

《永不结束的游戏》社区上的成员成了 Flickr 网站的第一批用户，费克也开始积极帮助新用户熟悉其他成员。在她看来，这绝对是一件非常重要的工作。她会发送类似“我注意到你很喜欢‘挪威黑色金属’乐团呢，还有一位用户也很喜欢他们哦”的消息，也会在网站上留下“你住在匹兹堡？这里还有一位从匹兹堡来的朋友呢”之类的话。“从某种程度上来说，社区

病毒营销案例

From the ebook to the digital age, today's fastest
growing way to grow your business

VIRAL LOOP

很像一个刚刚才开始热闹起来的聚会，你必须做一个好主人。”费克说道，“如果你去参加派对，结果却连一个给你倒水的人都没有，那你还不抬脚走人，上别的地方去吗？”

Flickr 眼下虽然是免费的，但这样的免费绝对不会长久——在线图片会占用大量宽带。为什么不利用这一形势扩大网站的影响力呢？费克心想。于是她想出了一条病毒式发展政策：邀请 5 位朋友注册即可免费获得 3 个月的使用权。这条“胡萝卜加大棒”的政策实际产生的结果远超出了她的想象。在接下来的几个月里，网站每月的用户增长率都比前一个月高出了 75%~100%。随着博主们对网站了解程度的日益增加，Flickr 的用户人数出现了激增。和预言网民一定会对贴图功能爱不释手的安德森一样，费克坚信博客撰写者们也一定会以增加图片的方式丰富自我表达。

随着博客圈的爆炸式增长，Flickr 也迅速膨胀起来。由于读者们需要链接到 Flickr 后才能查看图片，每一位使用 Flickr 的博主都成了它的活广告。就这样，Flickr 每月的增长速度很快就提高到了 130%~150%，成了一个以社交和对话为动力的病毒循环。在 Flickr 上贴出和储存照片的博主越多，接触到 Flickr 的读者就越多，同时使用这项服务人也就越多。

不久之后，这家被巴特菲尔德和费克建起来为自己的多人在线游戏服务的“马后炮”网站便成了互联网上第五大流行网站，并通过向希望储存大量图片的重量级用户收取服务费实现了盈利。网站推出一年后，曾经负债累累的两个人便将 Flickr 出售给了雅虎。半年之后，网站迎来了自己的第 100 万张图片。5 年之后，其图片储存量已经直逼 30 亿张。

MySpace，第二个堆叠式生态系统

在博客圈推动了 Flickr 的病毒式循环后，衍生自互联网阴暗面的 MySpace 成了第二个堆叠式生态系统。比 Flickr 晚 6 个月推出的 MySpace 本是拯救 eUniverse 公司的最后一根稻草。这家品位低俗的网络娱乐公司以出售恶意广告软件和旧打印机墨盒为生，时下正处于濒临破产的危机之中。正如《华尔街日报》记者朱丽亚·盎格文（Julia Angwin）在《谁偷了 MySpace: 被社交网络改变的疯狂世界》（*Stealing MySpace: The Battle to Control the Most Popular Website in America*）一书中所描述的那样，作为 MySpace 创始人之一的克里斯·德沃夫（Chris DeWolfe）是一个臭名昭著的垃圾邮件发送者，此时，他正在为如何将手里非法获取的信息出售给广告商们而头疼。即便是对他这样的人来说，这都算得上是一笔草率的交易。

2003 年美国入侵伊拉克后，他开始兜售可以将个人电脑游标变成美国国旗的免费软件。然而，这种爱国主义行为不过是掩人耳目的木马病毒而已。德沃夫借机散播了大量间谍软件，用以记录毫不知情的用户们在网络上的一举一动，并根据他们的网页浏览习惯发送小广告，将这些倒霉的“傻蛋”淹没在弹出式广告的海洋之中。如果你上汽车网站浏览了有关汽车保险的广告，不一会

儿你就会收到满屏幕的小广告。

而他的合伙人, 汤姆·安德森 (Tom Anderson), 此刻正在家中努力登录 Friendster——他也不想在这上面花费如此多的时间, 可这个网站实在是漏洞太多、反应太慢了。性格孤僻出了名的安德森当年曾是一位风靡一时的黑客。他曾以“扁头王”(Lord Flathead) 为名入侵了美国大通银行 (Chase Manhattan Bank) 的数据中心。

根据《纽约时报》报道, 这个数据中心的作用是“处理大量银行数据, 储存各种信息”, 其中就包括各种贷款记录和“包括养老金在内的各种用户资料”。入侵成功后, 他迅速更改了密码, 防止银行工作人员进入自己的系统。《纽约时报》称, 安德森要求获得系统的任意使用权, 否则将抹去银行的所有记录, 由此引发了 FBI 的大规模行动。由于只有 14 岁, 安德森被判缓刑。从加州大学伯克利分校毕业后, 他在旧金山一家名为 Swank 的乐团演出过, 去台湾服了一段时间的兵役, 又回到美国南加州大学电影学院攻读研究生, 之后便来到一家名为 XDrive 的数字储存器公司做起了广告撰写人, 并在这里结识了德沃夫。公司宣布破产后, 两个人合伙新开了一家名叫 ResponseBase 的公司, 最终又与 eUniverse 合并。

有感于 Friendster 的脆弱性, 安德森提议两个人联手打造一个新的公司与之竞争, 但德沃夫却并没往心里去。就在第二天, 他便在 Friendster 上收到了 3 条好友请求。想到早早夭折的公司, 德沃夫也知道自己没什么可以再输的了。Friendster 已经募集到了 100 万美元的风险资本, 谷歌也颇为大方地给出了 3 000 万美元的报价。只要能学到人家一分半毫的成功经验, 他们就能在商界拥有一寸立足之地了。

2003年8月15日，MySpace上线了。考虑到两位创办者曾有过的诈骗背景，这家网站颇有些藐视传统，对版权不加管束，并允许用户以各种身份发表言论。而 Friendster 则不同，它非常强调用户的真实性，你完全可以根据一名用户的交友网络判断出他的真实个性。然而，一件偶然的事件改变了两家公司的命运。就在 Friendster 还在为打破各种严重的瓶颈而挣扎、因对内容的严格管制而饱受用户诟病之时，MySpace 却以一个内容狂放、界限模糊的竞争者身份出现，这在一定程度上归功于一次意外事件。

由于编程时出现一个小失误，MySpace 的用户获得了能在自己主页上安插 HTML 代码的功能，从而可以对自己的主页进行个性化改造。饰有色彩斑斓的墙纸、花样、桃心、泡泡、闪光和笑脸的个人主页成了自我表达的载体；用户们还可以添加自己偶像乐团的 MP3、照片和视频。拥有了这些功能，MySpace 就迅速吸引了一个病毒性极强的群体：十几岁的小姑娘们。她们兴高采烈地相互分享各种代码。由于这种行为将消耗大量宽带资源、拖慢整个网站的速度，MySpace 的工程师们提议对这项功能叫停，但却被德沃夫否定了。他知道和用户们作斗争只是一种无用功，只会限制自己的成长。让 Friendster 去疏远自己的用户群吧。MySpace 对用户可要友好得多了。

“就好像如果你来我家做客，就会听到我播放的背景音乐、看到我家人的照片、注意到我挑选家具的品位、读我的日记、想办法更深入地了解我一样，一个人的个人主页也应该拥有这样的功能。”德沃夫说道。

不仅如此，MySpace 甚至为用户提供了各种实现自我表达的工具。这位前任间谍软件销售商、专门蒙骗用户下载恶性软件的大坏蛋突然间就洗心革面了。现在，他最关心的问题就是网站的透明性。这虽不是他的处事原则，但绝对是

做好生意的重要条件。

病毒营销

TIPS

THE FOCUS OF THE TIP IS
TO HELP YOU TO
SOLVE A PROBLEM

在 MySpace 上, 用户说了算; 如果不能给他们想要的东西, 他们就一定会抬腿走人。一旦笼络了用户, 公司就有可能发展成参天大树。

“人们喜欢去朋友多的地方闲逛、社交, 一旦你拥有了某人某个社群内所有朋友的名单, 实现病毒式成长就指日可待了。”他说道。为了加快步伐, 德沃夫命令程序员们尽可能多地编写各种用于自我表达的程序。每一款程序发布之后, 如果用的人多, 他们就优化它; 如果用的人少, 他们就毙掉它。受这种实用主义的影响, 安德森终结了对内存损耗巨大的友邻网络显示功能, 即 Friendster 专门用来显示朋友的朋友的朋友的网络的四等划分功能。对此, 他在专门用于同 MySpace 社区成员交流的博客上写道: “为了显示你与朋友之间是如何被联系起来的, 我们引入了‘网络’这一概念。如果大卫认识约翰, 而约翰又认识艾米, 那么大卫就能在网络中看到艾米。当你查看他人主页时, 上面会显示出你们是否是朋友, 或者你和他是如何被联系起来的。”

安德森和他的工程师们发现, 由于“你每浏览一次个人主页, 网站就需要处理一遍这些关系, 因而降低了运行速度”, 这种做法阻碍了网站的实际扩张。为了解决这个问题, 他把自己设置成了所有用户在默认状态下的“第一位好友”。“如果用户只想看见自己真正的朋友网络, 他只需将我从朋友列表中移除就可以了。”这一做法大大减轻了 MySpace 已经耗资巨大的服务器的负担, 使 MySpace 的页面加载速度高出 Friendster10 倍之多。毕竟, 绝大多数用户并不在乎能不能看见自己的朋友亲疏等级。

MySpace 的橄榄枝

鉴于 Friendster 痼疾缠身，用户们开始稳定地向德沃夫和安德森蒸蒸日上的新公司转移。提拉·特基拉（Tila Tequila），这位自称演员、模特、饶舌歌手、流行歌手，被《时代周刊》称作“互联网上最不孤单的女孩”在上网习惯上的倒戈就是一个很好的佐证。这位年仅 22 岁、染着一头金发的越南裔重量级明星（其真名为阮提拉）还在襁褓之中时就从新加坡来到了美国。她是各大车展上大放异彩的车模，是各种改装车杂志上的辣妹，是 Playboy.com 网站上的“本月亚洲赛博女郎”。

Friendster 上线后，提拉迅速把它当作自我推广的好机会，并开始把维护自己在线形象的任务当成了一份全职工作。不过，一向希望用户能够真正认识自己朋友的 Friendster 却并不认可她的做法。提拉募集了成千上万名粉丝，其中多数还都只是为了能够进来浏览她穿着暴露的照片、语言低俗的博文的男性用户，Friendster 对此并不欢迎，并吊销了她的帐号。这时，安德森的 MySpace 却向她伸出了橄榄枝。

提拉开始并没领情。她在 Friendster 上有数以千万的好友（其实都是粉丝），在 MySpace 上却只有聊聊几千个。然而，在第 5 次被 Friendster 踢出系统后，她终于决定放弃斗争，转移战场。9 月，她开通了 MySpace 帐号，告诉《时代周刊》自己感觉像是“别的酷小孩都在其他学校，我却像一个失败者一样转学了”。为了弥补这样的创伤，她给“3 万～5 万”名关系最好的朋友（谁能有这么多好朋友啊？）发去了邮件，邀请他们到此一聚。

“一夜之间大家都来了。”她吹嘘道。好吧，虽然不是每个人都来了，但她确实为 MySpace 的病毒式成长作出了贡献。在第一天就注册了 MySpace 帐号

的工程师亚伯·惠特科姆（Aber Whitcomb，他是第3个注册 MySpace 帐号的用户）回忆，网站刚推出第一个月时，每天的注册人数才勉强不过1 000人，但到9月中旬的时候，用户的增长趋势就从线性增长变成了几何式增长。“我们拿下的用户越多，他们发出的邀请也就越多，”他说道，“整个形势发展得越来越快了。”

10月，MySpace 上线约两个月后，其用户数量已经达到了10万人，不久之后，其每日注册人数也超过了1万人。发布3个月后，德沃夫终于意识到 MySpace 的发展形势已经出现了极大的转变。“MySpace 上线约3个月后的某一天，我去参加一个晚宴。会上有人问我是做什么的，还没等我开口解释 MySpace 的用途，对方就告诉我‘我在用它’了，”他说道，“这样的情况越来越多。有时候在外面都会听见别人聊 MySpace。”

由于德沃夫和安德森在吸引时尚界和音乐界人士上的不懈努力，不少城市的用户数量开始迅速增加。洛杉矶、纽约，甚至包括夏威夷，着实让他们吃了一惊。不久之后，网站用户人数突破了百万大关，每天的新增人数也超过了两万。

截至2004年5月，他们一共拿下了200万名用户。仅仅4个月后，这一数字又翻倍到了400万。就在 Friendster 停滞不前的同时，MySpace 却在茁壮成长，在6个月内用户数量翻了3倍，达到了1 200万之多。

2005年6月，当默多克的新闻集团以5.8亿美元的价格将 MySpace 收入囊中时，其用户数量已经达到了220万。其中大部分用户每天都在上面花费数个小时。安德森和德沃夫并未就此停下前进的脚步，绝对不会。一年之后，根据《财富》杂志的统计，MySpace 上已经驻扎了200万个乐队、8 000名喜剧

演员、成千上万的电影制片人、演员、诗人、饶舌歌手、模特、摄影师和 1 亿名社交网络上的活跃分子。

不久之后，其他病毒式企业就开始以 MySpace 为依托，为用户制造出了大量更易于打造个性化主页的程序。其中第一个站稳脚跟的正宗病毒式网络是和 Flickr 相似的照片分享网站 Photobucket。与巴特菲尔德和费克专注于服务博客圈的 Flickr 不同，由数名来自科罗拉多的程序员们搭建起来的 Photobucket 成了 MySpace 不可或缺的一部分，帮助其解决了使社交网站头疼的照片存放空间问题。由于所有这些免费的自我表达和个性化功能都要以宽带为代价，MySpace 只得严格限制每位用户在个人主页里所能张贴的照片数量。有了 Photobucket，用户们就能在主页上嵌入相册链接了。

截至 2006 年 9 月，MySpace 上 60% 的页面都与 Photobucket 的网站建立了链接，其每月网站访问人数也攀升到了 1 700 万人。由于宽带消耗所引发的开销要远高于其产生的利润，这样的结果并不是什么好事。在没有其他更合适买家的情况下，他们只得以 2.5 亿美元的价格把网站卖给了 MySpace。

YouTube，比病毒式网络更强大的病毒式网络

能成为比自己最初所依附的病毒式网络更强大的病毒式网络的，还得算 YouTube，它最初打算把自己做成视频版 Hot or Not 的视频分享网站。作为创始人之一的陈士骏找来朋友查德·赫利、乔德·卡里姆（Jawed Karim），几个人一道推出了 YouTube。经过 6 个月的公开测试后，YouTube 于 2005 年 11 月正式发行，从此解决了此前在网络上浏览视频时经常出现的困难和不便。

之前, 网友如果要收看网络视频, 需要先下载不同的播放器, 如苹果的 QuickTime、微软的 Windows Media 和 Real Networks 等。如果这段视频只能在 QuickTime 上播放, 而观众恰好又只有 Real Network, 他就只能认栽了。由于 YouTube 上使用的是动画软件 Flash, 虽然其画质偏低, 但速度更快, 而且只需轻轻一点就能播放。该服务推出后, 迅速吸引了大批 MySpace 用户, 他们把 YouTube 上的视频链接嵌到自己的页面上。这些链接不仅激发了更多人在 MySpace 上发布视频的想法, 更为 YouTube 吸引了数以千万的用户, 制造了一个病毒循环。

由于新闻集团也打算通过 MySpace 发布视频, YouTube 无疑成了它的潜在威胁。MySpace 先以安全问题为由停止了网页上所有的链接功能, 并表示无法为任何第三方插件提供担保。在用户强烈的讨伐声中, MySpace 终于作出了让步。

病毒营销 TIPS

病毒营销的秘诀在于
找到合适的传播渠道
和合适的传播时机

正如 eBay 所学到的一样, 没有社区用户, 就没有病毒式网络。当所有用户都拧成一股绳时, 他们的力量就足以影响到公司的决策。各种社区的兴起意味着用户可以随时走人。为此, 公司必须端正自己的位置, 在将自己不断壮大的实力资本化的同时, 也需要充分考虑用户的各种需求。

于是, MySpace 在 2006 年上半年推出了自己的视频播放器, 结果这款产品只火了一段时间便后劲不足了。谷歌和雅虎也想抓紧赶上 YouTube, 但它们都和 eBay 一样, 学到了有关病毒循环的重要一课: 一旦病毒式网络演变成了一个病毒循环、达到了无法替代的位置, 就不会再有任何人能够阻挡住它前进的脚步。到年中的时候, YouTube 的访问量甚至超过了自己极度依赖的

MySpace，而其 60% 的视频浏览量都来自 MySpace 页面。随后，至关重要的时刻终于到来了——新闻集团三番五次地向 YouTube 提出了收购请求，但都被网站的创建者们以暂不出售的理由拒绝了。最后，2006 年 10 月，谷歌带着 16.5 亿美元的巨款领走了这个年仅 1 岁的网站。

听到这一消息，德沃夫和安德森也许颇有些不是滋味。毕竟，原本还是靠依附于其他网站起家的 YouTube 不仅在规模上超过了 MySpace，其售价也比自己的网站高出了 3 倍之多。不过，相比 MySpace，YouTube 在病毒循环上的威力可远高出不止这一点。

一旦 YouTube 已经埋下了病毒循环的根基，无论对手使出怎样的招数，都无法停下它一往无前的脚步。

10

Bebo, 破解增长难题

调整病毒系数

Bebo

产品：社交网络

病毒式策略：邀请人模式、有机式

盈利方式：广告

Friendster

产品：社交网络

病毒式策略：邀请人模式、有机式

盈利方式：广告

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, How
Today's Smartest Businesses
Grow Themselves

当各种图书、杂志专栏、报纸文章、在线新闻网和无穷无尽的博文都在铺天盖地地谈论着 Facebook 和 MySpace——这两家社交网络的巨头时，你很有可能忽略了另一家社交网络：由旅居旧金山的英国人迈克尔·波奇（Michael Birch）开办的 Bebo。迈克尔在把 Bebo 办成全球第三大社交网络后不到几年的时间里，就以比当年默多克收购 MySpace 还高的价格把它转售了出去。有人觉得波奇是一夜暴富，但事实并非如此。在此之前他曾开办过 3 家公司，最后都惨淡收尾。

屡战屡败的病毒性产品

这个系着马尾辫的英国人出生于赫特福德郡，曾在伦敦帝国理工学过物理，并在当地一家酒吧结识了自己的夫人——出生于加利福尼亚的西奥琪（Xochi）。在 20 世纪 90 年代初惨淡的市场背景下，他找到了一份自认为世界上最枯燥的工作——在保险公司做数据库程序员。他很讨厌公司的官僚气氛，却意外地发现自己不仅非常享受编程这份工作，还有点干这一行的天赋。后来他也想过，如果这个世界上没有电脑，那他这辈子还会干什么；他觉得自己再也没有别的特长了。给人打了 6 年工以后，他和妻子抵押掉了自己在英国房市繁荣期间价格翻倍的小房子，准备打拼一番事业。由于缺乏融资手段，他决定开一家病毒式企业——一门不花一分钱就能在朋友之间迅速成长起来的生意。他的楷模就是 Hotmail。

他的第一个想法是为聘用科技人才的单位开发面试题，不过这一想法很快就被放弃了。随后，波奇夫妇开始着手打造 Lemonlink——一本线上自动更新的通讯录。2000 年 1 月，产品上线了。产品病毒钩的形成需要用户输入自己朋友和熟人的通讯信息。凡是被收入到通讯簿的用户都会收到网站发出的邮件，要求填写更加详细的信息。

Lemonlink 的增长速度非常缓慢。拥有理科背景的波奇为此调查了数据，决定找出其中的原因。通过计算，他发现网站的病毒系数只有 0.5：每名用户平均只能吸引到 0.25 名新用户，如此迟缓的速度根本无法实现指数型增长。

造成 Lemonlink 增长缓慢的原因有二：

- 所有对此服务感兴趣的网友都需要先下载一款名为 Active X 的应用程序，许多用户对此望而却步。
- Lemonlink 对邮件通知功能过于依赖。随着对垃圾邮件反感程度的加深，人们越来越不喜欢打开这些包含点击请求的邮件了。

为此，波奇开发了一款专门用于微软著名邮件程序 Outlook 的插件，网站的病毒系数也因此提高到了 0.7。虽然不错，但还是不够理想。

波奇夫妇有了一个孩子后，便开始了第二次创业。这一次他们把对象瞄准了各个家庭，打造出了一项名为“育儿圈”（Babysitting Circle）的注册服务。在他们看来，由于有小孩的家庭相互之间通常都比较熟悉，这样的服务无疑具有病毒循环潜力。波奇夫妇希望口口相传这种病毒营销方式能够吸引更多的家庭使用他们的服务，结果却举步维艰。他们的目标人群太狭窄了。孩子的父母虽然愿意出这个钱，但这些钱却远不够他们实现盈利。波奇夫妇为此花钱打了广告。来的人虽然不少，可还是不够他们跨过那道坎。所有赚来的钱都投入到

广告中去了。最后，他们终于承认，这门生意根本无法产生出能够满足自己独立成长的病毒。

拿着为数不多的余款，波奇和他的兄弟们合伙开办了一家可以在线 DIY 家庭遗嘱的公司。“我其实不是特别想做这个玩意儿。”波奇表示。不出所料，他们又失败了。不过，一路下来，他知道了什么好用、什么不好用，并下定决心绝不会在同一个地方跌倒。

让病毒系数越来越高

波奇夫妇终于凭借自己的第四次创业挖到了财富——“生日警报”(Birthday Alarm)，一种靠提醒用户朋友生日起家的网站。“它很简单，是一个短小得令人难以置信的病毒循环，”波奇说道，“每个人都有生日，所以你不可能给所有认识的人发邮件询问他们的生日。”早期为了宣传，波奇给“今日最酷网站”(Cool Site of the Day)交了 99 美元的宣传费，结果第一天就吸引到了 500 名注册用户。

随着网站的缓慢增长，波奇也在逐步调整各个部分，直到令他满意为止。最开始的时候，他在网站上发布了大量有关隐私保护的信息（例如保证不会出售用户邮件等），但这些内容却降低了网页的加载速度。加载速度越快，网站的病毒系数也就越高，再说用户们也压根就没对隐私保护信息的消失有任何不满。简化使用介绍也有助于吸引用户。

病毒营销 TIPS

实际上, 规律似乎是把东西弄得越简单, 网站的病毒系数也就越高。任何需要人们思考的事物似乎都会使他们望而却步。

“复制—粘贴”功能增加后, 网站发展终于有了重大突破。如此一来, 用户们就无须手动输入朋友的电子邮件地址和生日了; 只需按动两个键, 用户就能够从其他地方将这些信息复制过来。有了这项功能, 网站的病毒系数终于突破了 1, 日新增人数也达到了 10 000 人。网站主要的盈利方式是引入广告网络上的网幅广告, 并收取 70% 的广告费用。考虑到用户自然会给过生日的朋友送去问候, 波奇夫妇还开发了电子贺卡功能。等到夫妇俩终于能够搬到离西奥琪父母家更近的旧金山地区时, 网站每个月的盈利已经达到了 1 万美元。有了这笔钱, 即便是在房地产市场虚假繁荣的硅谷地区, 他们也能租到一套公寓和一个两平方米的小办公室了。

“生日警报”诞生两年后, 网站终于基本实现了独立运行, 波奇也开始考虑发展别的病毒式经营方式。一天, 他无意中打开了 Friendster。经过了半个小时的浏览, 他为其简单的操作性深深折服了。之后, 他便在自己的“生日警报”已有代码库的基础上依葫芦画瓢写出了一个“山寨”网站。13 天之后, 以前披头士成员 Ringo 命名的 Ringo.com 网站面世了。波奇夫妇向“生日警报”上共计 3 000 万名用户发去了告知新网站成立的邮件, 并因此收获了 30 000 多名注册用户。能拿到 1% 的转换率, 对任何邮件宣传而言都是不错的成绩。此外, 他们还开通了鼓励用户邀请朋友加入的邀请机制。在短短 3 个月内, Ringo.com 就拿下了 400 000 名用户, 成了互联网上第二受欢迎的社交网络。虽然绝大部分用户都来自美国, 但波奇惊喜地发现在澳大利亚也出现了病毒式群体, 他们的存在占据了整个网站 1/4 的流量。

就在网站还在向成功的病毒循环公司进发的同时，波奇手边却没有了可以让网站扩展的资源。狭小的办公室里只能容纳下他和妻子两个人，铺天盖地的客服疑问和服务器中断使他们忙得都没有了喘息的机会。当时，这家月利润骤降至 30 美元的网站已经变得异常缓慢、漏洞丛生。他买不起硬件、雇不起工程师，更租不起大一点的办公室。眼下，他只有两个选择：要么找到一位天使投资人，要么出售 Ringo.com。

2003 年 12 月，波奇在一周内就收到了 3 份购买意向书，并最终价值几百万美元的私人股票为回报把网站卖给了在线测试提供商 Tickle.com。没有现金，只有股票。实际上，波奇夫妇在接下来的 18 个月里都没有赚到一分钱现金：Tickle（以其经典的在线 IQ 测试和“你是哪一种狗狗？”之类的搞笑测试闻名）把 Ringo.com 以更高的价格卖给了 Monster.com，而后者又把它做成了一个照片分享网站。为了促成这笔交易，波奇签署了同业禁竞条款，这意味着他将无法在 18 个月内再开设一家社交网站，并必须在 Tickle 工作至少 3 个月。他非常享受和其他工程师一起工作的日子，在那一待就是半年。

病毒模式的建立

2004 年再次恢复单干状态以后，他在“生日警报”上又开始了另一项病毒式试验。当时，“生日警报”已经每天都能为超过 100 万名用户发送朋友生日提醒了。他在 Tickle 供职的时候，那里的工程师们曾经想要研发一款可以自动导入联系人信息的邮件地址收集程序，结果没有成功。波奇由此想到，如果能够给“生日警报”的用户们提供一种更加便利的邮件地址输入方式（网站目前还在沿用他简单的“复制—粘贴”功能），网站的病毒系数一定会大大提高。

为此,他针对 Hotmail 为目标开始了研发,并在 10 个小时后完成了编写工作。刚开始,“生日警报”每天的新增用户量还仅为 10 000 名。等 Hotmail 用户能够轻松录入通讯地址后,注册用户的数量出现了激增。24 小时内新增用户量达到了 10 万人。

波奇的试验还在继续。他想到了自己最初的念头:一个能够自我更新的通讯录。他把一路所学到的东西都投入到了这个产品的研发上面。他给它起名为 Bebo,之所以挑选这个名字,主要是因为它简单、朗朗上口,没有什么复杂的含义,就像 Yahoo 那样。用户们可以用自己的方式解读它,8 000 美元的域名价格也很划算。不久,他就把它解释成了“早博客、常博客”(blog early, blog often)的缩写。他把新网站的地址贴在了“生日警报”的主页上,并只给很小一部分用户发去了推广信息,结果这一想法“产生了令人难以置信的病毒性”,以至于没过几天后他就撤下了网页上的链接。此时的病毒系数已经达到了 2.5。100 万人注册了帐户,仅第 9 天就吸引了 30 万人。月底的时候,他已经积累了好几百万的用户。但这项产品的概念对客户缺乏吸引力,没有人会回访页面。注册之后,人们便不会再回来更新自己的通讯簿,一个只涵盖了自己 10% 朋友的通讯簿有什么好看的?

病毒营销 TIPS

From Startups to Fortune 500
Successful Marketing
and Sales Strategies

数据显示出了另一条规律。那些拥有数量庞大的联系人的用户——比如拥有 500 多名联系人的用户,都是最先开始注册帐户的人,而他们也更倾向于将网站推荐给同样拥有大量联系人的网民。

在波奇看来,这才是引发早期病毒系数增长的诱因。随着时间的推移,由于联系人较少的用户开始加入,网站的注册率开始衰减。由于联系人较少的客

户社交圈往往也比较狭窄，其交往对象也多为联系人较少的人，要将网站推广给一位只有 10 名联系人的用户几乎是不可能完成的任务。

“因此，到最后，我们所真正倚赖的便只剩下这些关系网四通八达的用户，并淘汰掉了那些联系人较少的用户，”波奇说道，“当病毒系数回落到 1 时，网站病毒式增长的势头也会出现衰减。”现状正是如此，网站日新增用户量已经下滑到了 3 000 人。不过无论如何，他已经建立起了一个拥有 600 万名用户的网络。与此同时，Friendster 增长几乎停滞，而 MySpace 却已经吸收到了 900 万名性格迥异的访问者了。

由于受禁竞条款的限制，波奇无法在用户主页上增加图片功能（依照禁竞条款的定义，这就已经属于社交网站的范围了），但他却能在通讯录上增加照片分享功能。有了这项功能，网站也出现了预计的病毒式发展。随着禁竞条款的到期，波奇激动坏了，他和妻子花了 3 个月时间将 Bebo 打造成了一个集个人主页、照片、博客和邀请系统为一体的全功能社交网站。依照构想，作为一个社区形成的推广者，它必将能够帮助人们打破普通公共交流中的社会束缚，无忧无虑地结识各种朋友。由于 MySpace 很快就将市场对准了美国的青少年们，而 Facebook 又在大学校园里红翻了天，波奇把网站的目标人群锁定在了 30 岁以上的都市人群。在他看来，他们需要拓展社交范围的渠道。随着年龄的增长，人们越来越沉湎于自己的小圈子，不再跨出已有的社交圈尝试新的冒险——哪怕未来最理想的朋友也许就在隔壁吧台。友情的前提往往是相同的兴趣，但如果连相互认识的机会都没有，又从何去发现双方共同的兴趣呢？

Bebo 存在的意义就是要使这一过程流畅化，其借助的手段则是电子信件（electronic mail）。电子信件与电子邮件不同，电子邮件虽然无所不及，却缺乏深度。相比之下，由于来往于收发人之间的电子信件属于单纯的私人交流，它

必然是一种外围更广的深度交流。它也不同于一款奇思妙想的电子游戏或者一个沉浸式的虚拟世界。它与真实生活息息相关，用户既有的社会关系全部被迁移到这个虚拟领土上之后，由此引发的新关系又将反作用于其线下的生活。通过点击邮件中出现的姓名，收件人就会打开类似一份罗尔沙赫氏测验^①的网页——一份用于解析该用户性格的网页，从而开始对发件人的深入了解。与如今集电话、短信、邮件等功能为一体的智能手机一样，Bebo 也将会把之前分散在各处的多媒体功能捆绑起来。波奇希望有一天，Bebo 能够实现所有包括发博文、聊天、照片、测试等人类所能想象得到的功能。这些功能加在一起，就成了一个多媒体渠道。

临界数量，病毒循环的完成

波奇希望改头换面后的网站能够利用自己全新的功能迅速发展起来，但结果却令人失望，网站流量依旧平平。虽然他也想过 Bebo 或许在这场社交网络的狂欢中赶了个晚集，但却并不恐慌。MySpace 现在正忙着吸引小孩的注意力，而 Facebook 的目标人群还只是在校大学生而已。而另一方面，依靠自动更新的通讯录发展起来的 Bebo 所要征服的却是心理更为成熟的人群。十几二十几岁的年轻人往往是接受新事物的先驱。相比成年人，他们手中的时间更多、金钱更少、社交网络也更加开放。吸引年过三十的用户需要时间。

他也怀疑过对 Bebo 品牌的重新定位是否影响了网站的动力。虽然他拿下了超过 600 万的注册用户，其中绝大部分人只留下了自己的姓名以及朋友的姓

^① 罗尔沙赫氏测验是指把被测试者对 10 种标准墨迹的解释作为情感、智力机能和综合结构的检测方法来分析投射测验方法。——编者注

名和地址。当在整个网络中遨游时，他遇到了浩瀚无际的光头主页。这种感觉就好像当你迈进自己家附近的酒吧后，却发现里面只有几个少得可怜的顾客。

“我们需要足够数量的用户来把他们的主页填满，把它们装点得更加生动。”波奇说道。在此期间，他又不断对网站进行了调整，增加了它的运行速度，并努力提高用户的使用感觉。波奇用了近两个月的时间对网站进行了各种敲敲打打。终于，主页上开始布满了照片、评论和朋友之间的相互调侃。

有了这些变化，波奇意识到 Bebo 已经完成了病毒循环。从最初的 600 万名用户起步，网站的浏览量每周都以 10% 的速度增长着。增长趋势的剧烈转变证明波奇走对了，但其发展方向却出乎所有人的意料。另一群十几岁的孩子——英国的青少年们发现了 Bebo。他们对这个网站的热情丝毫不亚于当年美国青年们对第一次远渡重洋来到美国的披头士的热烈追捧。在接下来几个月里，它又传播到了爱尔兰、苏格兰、新西兰和澳大利亚。正如一位英国评论家所说，青少年们“迷上 Bebo 的速度比打开一罐香辣味品客薯片还快”。

波奇开始集中火力招揽全英国、澳大利亚和新西兰的大学生、高中生们加入 Bebo，并在欢迎页面上列出了这些学校的名字。注册之前，新用户需要先注明自己来自哪所学校。这条策略像磁铁一样吸引了大批用户的加入。这样一来，Bebo 在英国的受欢迎程度就超过了 MySpace。而在爱尔兰，由于 Bebo 实在太受欢迎了，许多学生纷纷向学校投诉由于周围的同学都在用校园里的电脑上 Bebo，自己很难找到空闲的电脑复习期末考试。为此，不少学校甚至在暑假期末考试结束前中断了对 Bebo 的连接。一所大学估计自己一半的宽带都被上 Bebo 的学生用掉了，而另一所大学则发现，无论何时，校园里总有 50% 的计算机在浏览这家网站。

据波奇估算,网站上一共有 50 万名爱尔兰青少年用户。正如一家报纸所指出的那样,这意味着“国内几乎所有的青少年都有自己的 Bebo 主页”。最后,它超过了雅虎、MSN 和谷歌,成了爱尔兰流量最大的网站。在短短 10 个月内,Bebo 的用户数量就达到了 2 400 万人,月网页浏览量也达到了 25 亿次。

令波奇倍感讽刺的是,自己背井离乡从英国来到旧金山,结果竟开了一家在英国发迹的社交网站。也许 Bebo 确实也反映出了自己的一些性格。他的英式幽默也时不时地能在网站上得到体现:如果用户上传照片失败,网页上便会出现一个大大的问号,但他觉得更合理的解释其实是还没有任何一家社交网络真正跨出了美国的领土范围。

病毒营销 TIPS

病毒营销的秘诀在于找到合适的传播渠道,并让病毒在传播过程中不断复制和扩散。

由于英国人在接受新潮流、新技术上要慢于美国人,英国在很大程度上还是一块社交网站处女地。等到 MySpace 进军英国时,Bebo 已经进入市场,占领了先机。

波奇和妻子分工明确:他扮演首席执行官和程序员的双重角色,而妻子则负责资金和客户服务工作。遵照“不计一切代价努力成长”的网络效应模式,他们把 Bebo 在广告上赚到的每一分钱都用到了网站的发展上。他们一切从简,不到万不得已绝不轻易增加人手。Bebo 诞生的第一年,其所有经费都来自“生日警报”的盈利。如今“生日警报”的年利润已经达到了好几百万美元。此外,他们也从基准资本(Benchmark Capital)募集到了 1 500 多万美元的风险支持。基准资本的合伙人巴里·马隆(Barry Malone)是从自己女儿那里了解到 Bebo 的。她女儿就是一位沉湎其中难以自拔的用户。然而由于 Bebo 完全能够凭借自己创造的利润维持运营,波奇夫妇并不打算动用这笔资金。要不是他们把大

量资源都用在了网站的研发上，Bebo 早就能赚大钱了。

除了向自己最大的竞争对手 MySpace 取经外，波奇也会从失败中汲取教训。其中一个例子就是 Bebo 用户用来装扮个人主页和自我打造的网页皮肤。为了拓展品牌，波奇将这项功能介绍给了包括耐克在内的广告商们。和 MySpace 不同，波奇不允许用户随意更改网站的 HTML，只能使用 Photoshop。HTML 不仅存在安全风险，还非常复杂，超出了许多用户的技术水平，以至于 MySpace 上到处散落着损坏的页面。相比之下，Photoshop 操作起来则更为简单，Bebo 上的艺术家们也非常热衷于分享自己的作品。这些自己亲手设计出来的皮肤不仅能覆盖到两万多个主页，还能为自己挣些积分，真可谓一箭双雕。

为了让那些兴高采烈的青少年们能够用图片装点自己的页面，波奇取消了对照片上传的限制，结果用户们上传得更起劲了。这一切好处都不是白来的。由于 Bebo 每秒钟 250 都要消费好几千兆带宽，他们需要 120 台服务器和良好的技术策略才能维持网站的正常运营。

Bebo 另一项从 MySpace 上成功移植过来的创意与音乐有关：波奇发起了吸引乐团加入网站的宣传活动。每支加入的乐团都可以获得一个和粉丝相互交流的专属主页，并可以在此上传各种歌曲和视频。依照波奇的设计，用户们可以分享这些歌曲，并为自己喜爱的乐队做宣传。有了播放列表功能，用户们就能创建一支播放列表，专门收集自己最喜爱的音乐，并把它分享给社交网络内的所有朋友，最受欢迎的播放列表则会被放在网站最显著的位置。为了保证歌曲的供应，波奇与不少唱片公司和独立音乐人都签署了协议。短短两周之内，加入网站的乐团和独立艺人就达到了 25 000 个。

**病毒营销
TIPS**

波奇不会学习新闻集团在 MySpace 上投放广告的方式。在他看来,这样的广告投放方式势必会使用户疏远自己。一度支持过网络营销数十年的传统网幅广告必将绝迹,因为一旦来到社交网络,天女散花般的广告投放方法就失灵了——它强调的是与产品使用经历的融合。除此之外,最先加入社交网络的人群往往是青少年。他们虽然都已经二十出头,却自认还没有做好进入成人社会的准备。同时他们也是年轻的上班族,是未来的消费者。他们远离电视,不买报纸和杂志,做好了在网上安家落户的准备。波奇收集的数据显示,他们时常在线,而且多是泡在社交网站。要接触他们,公司需要以用户的身份来到社交网站上才行。

虽然波奇并没有完全弄明白这里面的一来二去,但他所做的实验却给出了一些不错迹象。相比利用复杂的算法查找出一批效果最好的广告,波奇选择了一条清晰的定位策略:让用户们自己选择愿意接收的广告。他并不担心所获得的回报能有多少。眼下,他正集中精力扩大规模,为了实现这个目标,他需要继续为用户提供满意的用户体验。一旦拥有了足够多的用户,他便有了足够多的信心将这些人数转化成资本。正如他所说,眼下,网站每个月的利润都达到了数百万美元。

遭遇破窗理论

随着 Bebo 在海外如火如荼地发展开来,波奇在旧金山的家庭生活却并没有因此有所改变。每天早上 6 点半,他都会按时起床,帮助孩子们做好上学的准备;把孩子们送到学校后,他和妻子会在 8 点准时抵达办公室。之后,波奇便会写上半天的代码。他偶尔也会与供应商们、有合作意向的伙伴们或者广告

商们开个会。当 Bebo 每周的新增用户人数达到 1 万人之后，他和公司的首席程序员开始轮流 24 小时开机随时待命，因为只有他俩才知道网站的构架结构。他会在晚上 7 点离开办公室，让孩子们在上床前有一个小时的时间和自己相处。他每周都会出席几次如网站发布会等社交活动。他还会去英国旅行，在那里，他和妻子能够一边工作，一边享受生活的乐趣。

一切都是那么顺利。Bebo 成了全英国新闻媒体争相追捧的宠儿。突然有一天，一篇言辞尖锐的文章闯入了媒体视线，揭露了被视作英国社会毒瘤的学生欺凌现象从线下转移到了 Bebo 上。其中最早刊登在一家爱尔兰报纸上的文章开头便引用了一段出现在 Bebo 上的评论：“她真是个又蠢又丑的贱人。我实在不能忍受和她待在同一间教室里。所有人都讨厌她。我要是她，早就自杀了。”这篇文章的记者表示，这样的文字还不是该女生页面评论中最具侮辱性的语言。她将 Bebo 称为“一个让流氓们攻击受害者的论坛”，让学生们“受到各种人想当然地、针对自己体重、贫富、外貌、智力和男女交往状况发出的无情攻击”。

由于在 Bebo 上攻击多名老师，一所位于都柏林的学校给 10 名学生开出了停学的处分。之后，两名和一起青少年谋杀案有关的嫌疑人又收到了来自 Bebo 上的死亡威胁。此外，Bebo 上还有一名用户经常向青少年男性传播色情信息和用手机拍摄的英式橄榄球比赛斗殴视频。

波奇觉得自己已经彻底沦落到要和“破窗理论”^①作斗争的地步了。一旦有不良页面出现，他就将其屏蔽掉；可之后又会有新的不良网页补上，如此循

① 破窗理论是由美国政治学家詹姆斯·威尔逊（James Q. Wilson）和犯罪学家乔治·凯琳（George L. Kelling）提出的犯罪学理论。这一理论认为环境中的不良现象如果被放任存在，便会诱导人们效仿，甚至变本加厉。——译者注

环往复。由于无法阻止匿名用户创建新网页，波奇不得不列出社区指导思想来维护网站环境，并要求所有被联系过的不良网站必须在 24 小时内关闭掉。被《爱尔兰时报》(*Irish Times*) 曝光后，波奇撤下了所有赌博网站和约会服务广告，并请来一位网络恋童癖问题专家来帮助 Bebo 提供一个更为安全的环境。随后，在一场令人忧心的威尔士青少年自杀潮中，来自某网络宗教团体的青少年们又将 Bebo 当作了联络工具。Bebo 越是流行，就越引人争议。

2005 年，MySpace 一口气赚回了 50 万美元的利润，但波奇依然不愿意出售 Bebo，哪怕此时的 Bebo 已经成长为美国第三大社交网络，并锁定了自己在英国的火爆人气。专门捕捉科技信息的博客 Techcrunch 曾宣布，投资银行艾伦公司 (Allen & Co.) 曾在 2007 年向一系列潜在买家，包括新闻集团、微软、谷歌等兜售过 Bebo，但都没有收到任何购买意向。美国第三大传媒公司维亚康姆落荒而逃了，雅虎也踌躇了很久。最后，AOL 来了，不仅给的是现金，还给了不少。经过 6 个月的艰难谈判后，Bebo 的用户人数已经攀升到了 4 000 万人，人均日浏览时间也达到了 40 分钟。2008 年 3 月 13 日，波奇以 8.5 亿美元的价格把网站卖了出去。

这对 9 年前还得靠抵押房屋才能实现自己病毒式经营梦想的年轻夫妻最后带着 5.95 亿美元走了，比当年新闻集团付给 MySpace 的钱还要多。

11

Facebook，社交网络之王

建立病毒式集群

Facebook

产品：社交网络网站

病毒式策略：邀请人模式、有机式

盈利方式：广告、高品质付费服务

RockYou

产品：第三方插件

病毒式策略：邀请人模式、有机式

盈利方式：广告，其他需付费才可安装的插件

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, How
Today's Smartest Businesses
Grow Themselves

Facebook、MySpace 和 Bebo 只是全世界数百家社交网站中的 3 家而已。几乎所有与商业界有关联的人都在 LinkedIn、Ecademy、Ryze、Spoke.com 或者 XING 上有自己的主页。Twitter 已经自成一派，其支持者们无时无刻不在兴冲冲地相互发送简短的留言，而 Yammer 则用微博将用户与同事们联系起来。作为一个社交音乐服务网站，拥有数百万用户的 Imeem 给我们带来了数百万的音乐和视频。TravBuddy 和 Travellerspoint 则把旅游爱好者们联系到了一起。

社交网络的世界版图

从本质上来说，Ning 是一个将社交网络制造者们网罗到了一起的社交网络，而在世界范围内拥有 6 000 万用户的 hi5 则带有强烈的国际色彩，是西班牙语用户心目中响当当的网站。Blackplanet 的用户主要以非洲裔美国人为主。Buzznet 关注的对象则是名人、媒体和音乐，而 CafeMom 则是妈妈们相互交流的好地方。Care2 吸引的是环保人士，Gaia 的用户是那些想改造世界的人，而 DeviantArt 则是艺术家们的天地。Eons.com 为婴儿潮一代创建了一个社区，而 Elftown 则是科幻小说爱好者的家园。Many of Tagged 的用户多是还想寻找友情和秘密恋人的已婚人士；Adult Friend Finder 为寻找性伴侣作出了孜孜不倦的追求；fubar 则自称为“互联网上唯一的在线酒吧和欢乐时光”；而 FetLife，网站则表示，“与 Facebook 和 MySpace 相似，但用户们却是你我这样的性变

态者。”社交网站已经成了一种全球性的网络现象。

Orkut 是巴西最大的网站，Biip 在挪威有非常广阔的地盘，极具动漫色彩的 Cyworld 是韩国人气最旺的网络社区，90% 的 20 岁以上的韩国青年都是它的注册用户（没有加入的人群有被社会边缘化的危险）。CozyCot 仅局限于东南亚女性用户群，Dol2day 是德国政治迷们各抒高见的舞台，Grono.net 则主要存在于波兰。Cloob 是伊朗的一个虚拟社区，人人网则是 Facebook 在中国的翻版，Wretch 在台湾有广大的用户群体，而 mixi 则是日本的人气网站，Iwiw.hu 是匈牙利极具影响力的网站，芬兰人则被 IRC-Galleria 迷得死去活来，Skyrock 不仅在法国扎下了根，还被出口到了塞内加尔，而 VKontakte 则统治了整个俄罗斯。

整个社交网络的世界版图还在不断变化当中，竞争中的网站们你来我往，打破对方防御、实现超越的现象也时有发生。其中很多网站都是像 Orkut、hi5 和 Friendster 这样的美国货，他们虽然没能在美国本土站稳脚跟，像 Bebo 一样，它们都经历了让自己移步海外市场的病毒式增长模式。

以 Friendster 为例。根据《企业》杂志（*Inc.*）记者马克斯·查夫金（Max Chafkin）的报道，2004 年，当这家社交网站正处在下滑阶段时，公司一位工程师发现网站流量总会在凌晨两点时出现猛增。通过查询登录记录，他发现这些夜猫子实际上绝大多数都是在菲律宾白天时间登录的用户，而菲律宾刚好比加利福尼亚早 15 个小时。为了寻找第一名将菲律宾人添加为好友的用户，他往回翻看了大量数据记录，终于找到了卡门·蕾拉妮·吉泽斯（Carmen Leilani De Jesus）——第 90 个加入 Friendster 的用户。

卡门·蕾拉妮·吉泽斯，这位来自旧金山的市场咨询师和业余催眠师在网

络上有几十名菲律宾好友。而这些联系人又将网站传播给了成千上万的新用户,把 Friendster 推广到了整个东南亚市场。由于他们的登录时间恰好避开了网络高峰时段,因此并没有像美国用户们一样饱受龟速加载、断电和停机等问题的折磨。不久后,大洋彼岸就为 Friendster 贡献了过半的网络流量。

Facebook, 全球社交网络的楷模

Facebook 降临后,以席卷全球之势,陆续攻占了 MySpace 在美国、加拿大、澳大利亚、意大利和利比亚的市场,并在 AOL 收购 Bebo 后开始与其争夺对英国、澳大利亚和新西兰市场的控制权。Facebook 最开始的目标人群还只是大学生。由于学生之间的友谊往往跨越了国界,于是一个发自美国大学校园里的病毒式网络便开始传播到了印度、法国以及日本。哪里有学生,哪里就有 Facebook 成长的空间。如果你发现在社交网络的推波助澜下,经典的棋类游戏 Risk 开始风靡全球,那你应该不会对以下事实感到意外:作为一个骨灰级玩家,Facebook 的创办人早在九年级时就自己编写了一个在线版的 Risk 游戏。

有关马克·扎克伯格的故事已经被传唱多时,甚至成了电脑奇才文化中的一部分。在纽约市郊长大的扎克伯格是哈佛大学有名的天才程序员。由他编写的名为 Coursematch 的程序能够让学生查找谁都选了什么课程。而另外一款程序则可以用来寻找在校报上出现的人物,并根据不同的文章将这些人联系起来。不过,让他名声大振的软件莫过于以 Hot or Not 为原型的 Facemash 了。这款软件邀请学生们上传自己的照片供同学们评分。为此,扎克伯格还入侵了哈佛大学的在线学生证照片库,并把它们一一张贴出来,由受邀而来的用户投

票选出长相最标致的人物，并依照结果列出了每栋学生宿舍里长相前 10 名的学生名单。Facemesh 成为风靡一时的网站的同时，也遭受了不小的争议——校方以侵犯学生隐私为由给他记了一过。（他是带着处分离校的。）

不久之后，三名大四学生就聘用了这位少年老成的大一新生为自己的社交网站编写程序。他们希望自己的网站能够和 Friendster 一较高下。实际上，扎克伯格根本没有拿出时间来帮他们干活，相反，他把时间都花在了另一项工程上。^① 通过不断扩大手中这个小小的课外编程项目，扎克伯格为将来打造一个可以容纳下所有这些要素的全能式工具铺下了重要基础。在他看来，这个载体必须像传统的大学档案一样，让每一名新生都能够留下自己的照片和包括姓名、家乡、就读高中以及出生年月在内的个人身份信息。扎克伯格花了两周时间写出了 Thefacebook.com 的代码，并在 2004 年 2 月 4 日发布了该网站。

这是一个简单明了的网站。用户需要一个哈佛的电子邮箱地址才能注册，并能获得一个包括照片，所在专业，最喜欢的图书、电影、音乐以及一张留言板在内的个人主页。学生们可以通过“加为好友”功能与他人的主页建立连接，并能“戳戳”对方让他知道自己曾经拜访过他的主页。在建立了几个用于测试的主页后，扎克伯格给自己及两名室友达斯汀·莫斯科维茨（Dustin Moscowitz）和克里斯·休斯（Chris Hughes）创建了个人主页。他们依照建议在寝室楼的集体邮件上发了份声明，不久又多了几十名用户。在短短 24 个小时里，就有超过 12 000 名学生注册了帐号。5 天之后，《哈佛深红报》（*Harvard Crimson*）为 Thefacebook.com 发表了专题报道。月底时，全校 3/4 的本科生

① Facebook 成名后，这三位大四学生于 2007 年 3 月以一连串罪名将扎克伯格告上了法庭，其中包括侵犯版权、违反合同、侵占商业机密和诈骗。2008 年，根据报道，本案以 6 500 万美元为代价实现了庭外和解。此外，未经董事会许可，扎克伯格不可私自出售超过 2/3 的私人股票。光是律师的劳务费和税费就花去了这 6 500 万美元现金中的绝大部分。

(约 7 000 人) 都成了网站的注册用户。

扎克伯格自己也被网站迅猛的发展势头吓了一跳。他和室友们“知道自己所需要的动力极具普遍性”，他说道：“但我们还是被自己取得的成绩吓了一跳，尤其是实现这一成果的效率。”不久之后，其他学校开始询问 Thefacebook.com 是否有意向外扩展。虽然课业负担依然繁重，其中一门有关操作系统的课程更被他视为哈佛最难的课程之一（多亏了朋友的辅导，他才得以侥幸通过），但扎克伯格、莫斯科维茨和休斯还是把 Thefacebook.com 带到了耶鲁、斯坦福和哥伦比亚大学。之所以选择这几所学校，竟是因为这几大高校都已经建立起了人气颇旺的社区网站。

他们的理由真可谓既简单又大胆。为了检验自己在 Thefacebook.com 所投入的时间和精力是否实现了应有的价值，他们想看到“哪怕大家都有了可用的资源，但是由于我们的产品效率更高，用户依旧会调转船头，选择我们的社区”。短短两周内，学生们就开始大量迁出已有的校园网站，转而投入 Thefacebook.com 的怀抱。倍受鼓舞的三人利用整个学期的时间将网站又扩大到了另外 25 个校园里——其中绝大多数都还没有发展成熟的社区网站，并把表示校园普及率的折线图贴在了寝室的墙头。

学校越大，扩张影响所需要的时间就越长。在康奈尔，网站沉寂了好几周后才开始出现指数型增长。而在规模较小的学校，后阶段的用户人数则都能达到临界数量；之后，人人都开始希望能够拥有一个 facebook 帐户。由于学生们常和其他学校学生相互交流，没有开通服务的校园便迫切地希望 Thefacebook.com 能够继续扩张，各大校园的报纸也开始纷纷鼓吹它的到来。网站在早期阶段内容非常贫乏，可供用户使用的功能也少得可怜。正是因为有了这些动力，Facebook 才得以渡过这段最困难的时期。“网站带给用户价值的多少

与其页面上人们分享的信息数量休戚相关。”扎克伯格说道。他和室友们鼓励第一批注册用户在网站的高速扩张阶段上传照片分享各自的信息。这样一来，第二批注册用户就能看到这些信息，并吸引第一批用户回来访问，从而帮助 Thefacebook.com “凝聚成一个网络”。

这并非易事。网站扩张的速度越快，需要投入的资源也就越多，这势必要求三个人在网站飞速发展的同时打造出新的基本结构。这一过程虽然并不是太顺利，但通过控制网站的扩张速度，他们终于没有将其演变成一场灾难。“我们的组织结构与公司不同，我们也没有钱，只能靠贴广告来赚取添置服务器和供更多学校登录所需的资金，”扎克伯格表示，“我们也知道自己的发展会受到一定限制，所以打造的系统并不是一次性开放给所有人的。”为了实现这个目标，他们要求每位注册者都有一个有效的学校邮箱地址。这样一来，Thefacebook.com 便有了“独特普遍性”（exclubiquitous），成了每所学校既独特又普遍的一道风景线。“我们通过各种方式放慢了网站的增长速度，”他表示，“这样做反而保证了我们的增长，避免了翻船的危险。”

虽然 Facebook 一路狂奔的增长速度让人不禁回想起 eBay，但两者之间却有十分严格的区别。通过网络效应，eBay 紧紧抓住了拍卖这门生意，使得其他竞争者很难再站稳脚跟。而最终把名字中的 the 去掉了的 Facebook 在这一点上则不同。

病毒营销

TIPS

For Facebook & Twitter, you
need a good viral loop.
Just a good one.

社交网络本身并不是一项活动。它只是一个供各种社会活动通过不同应用程序得以表现出来的平台，所以其中的网络效应并不如拍卖来得明显。通过提供一款更为强大、高效的产品，即便对手有一定的网络效应，你也一定能将其打败。

Facebook 与 MySpace 的区别也许不在于谁更强大,而在于用户品位的不同,但过去几年的流行趋势却是无可辩驳的。2007 年,两家网站的增长速度都开始放慢,大有直逼终极饱和点的态势。但 Facebook 只做了两个改变就又重新激起了新一轮的注册狂潮,将被卡在 1 亿用户数量门槛上的 MySpace 甩得不见了踪影。

根据计算,Facebook 发现当新用户好友数量增至 10 人以后,她在网站上的活动频率就会大大增加,其朋友网络也会持续增长。为了促进这种势头,公司推出了一项名为“你可能认识的人”的新功能,带来了立竿见影的效果。这一小小的改变大大提升了 Facebook 的病毒系数。

随着网站在美国境内的又一次大规模增长,公司开始将之前的校园增长策略推广至全球市场。扎克伯格发现海外的增长曲线和校园的“非常相似,只不过不同的大学校园被换成了不同的国家。”由于常青藤盟校为网站的早期增长贡献过份额,一些国家,如加拿大,由于 40% 的网民都已经拥有了 Facebook 帐户,增长进入了平稳期。而其他一些刚刚引入 Facebook 的国家则进入了爬坡增长的阶段。

随着 Facebook 被翻译成多种语言,许多欧洲和拉丁美洲的非英语国家的用户人数也出现了大幅增长,网站全球增长率的计算也因此变得更加复杂。2007 年,Facebook 还在迅猛增长之际,其每周的增长速率为 3%,但这并不意味着它在全球每一个角落的增长率都是相同的。已经饱和的市场增长平平,而新的市场则在盘旋上升。“就像一个大杂烩一样,我们既有将近饱和的市场,也有刚刚迈进指数型增长的市场。”扎克伯格说道。

他的最终目标是让世界上尽可能多的人用上 Facebook,使它不仅能成为

社交网络的全球楷模，更能成为一个新的操作系统。

病毒营销

TIPS

With Facebook's Tagline, How
Facebook's Greatest
Subverted Old-Warrior Methods

扎克伯格从 20 世纪 90 年代称霸桌面电脑的微软那里学到了重要一课：谁定标准谁就赢。之后，你便能通过发布数量更多的产品和程序提高自己的控制力，将竞争对手远远甩在身后。

然而，随着云计算和移动互联网普及的势在必行，微软的操作系统已经迅速成了一种负担。谷歌一类的竞争对手已经通过发布云程序实现了对它的超越，而微软对此却一筹莫展。

谁是谷歌的死敌

由于以用户参与为基础的社交网络已经成为许多网民网络之旅的第一站，对于谷歌而言，即便已经拥有了 1 000 多亿美元的市场资本，其霸主地位依然岌岌可危。如果可以咨询自己日益扩张的社交网络——那些你信任的朋友们，你又何必要上谷歌搜索自己下一场旅行的目的地、适合自己的电脑和能作出最可口的巧克力曲奇的配方呢？相比阅读成千上万个的搜索结果，你大可和朋友们聊上一通，直到找到结果为止。谷歌虽不至于因此关门大吉，但扎克伯格能够找到合适的方法，让 Facebook 成为 10 多亿网民的门户网站。这必然会对谷歌的搜索业务产生消极影响。此外，如果 Facebook 打算针对广大的用户信息网络推出一款可靠的网络搜索引擎，帮助用户联系和了解自己社交圈之外的专家与信息，那么 Facebook 将不仅成为 Web 2.0 版的微软，它还能成为下一个谷歌。

谷歌可能面临的一个更为复杂的问题是其结果的可靠性。换言之, 搜索结果是可以被作假的, 是可以被一些数码混客扭曲的。“黑帽”搜索引擎优化 (“black-hat” SEO) 目前就是谷歌所面临的问题之一。据华盛顿信息学院高级安全工程师、研究员大卫·迪特里希 (Dave Dittrich) 介绍, 最普遍的篡改方法莫过于在数百个相互连接的服务器上建立起成千上万个页面, 并让其中每一个文件都包含有待搜索的关键字或语句。这样一来, 它就能将某项产品或服务推送到搜索结果的第一页。眼下, 它就是搜索引擎上最为价值不菲的资本。

根据研究显示, 90% 的用户并不会上搜索结果第一页之外的地方去冒险。而 97% 的用户不会阅读第 3 页之后或者前 30 页之后的搜索结果。这可是事关大量金钱的问题。出现在搜索结果第 1 页和第 4 页很可能是好几百万美元的差别。但钱并不是其中所涉及的唯一问题, 还有安全问题。

早在 2007 年 11 月, 网络犯罪分子就已经通过黑帽技术对谷歌上流行的关键词发起了攻击。从“怎样教小狗玩接球”到一切与复活节、“疯狂三月”大学生篮球联赛、巴拉克·奥巴马有关的关键词都成了他们攻击的对象, 连接下来的“4 月 15 日”和“美国报税表”也未能幸免。他们的目标很明确: 传播具有破坏性的负载。正像其名字所表述的那样, 这些恶意软件并非一旦被下载, 就会对电脑造成严重损害。它通过秘密安装广告软件、间谍软件和恶意程序把计算机变成“僵尸电脑” (zombie) 并发送数十亿封垃圾邮件, 甚至删除掉整个硬盘上的数据。谷歌虽号称使用了包括自己专利算法 PageRank 在内的“200 多个信号”对网站进行排名, 然而这一次, 超过 100 多万个链接都指向了同一个炮制出数十亿个页面、企图愚弄谷歌监管者的恶意域名。

作为回应, 谷歌推出了一款过滤系统用以应对恶意软件的疯狂进攻。不幸的是, 该系统竟一度失控, 并在长达一个小时的时间里屏蔽了所有网站, 把不

少用户吓得不轻。谷歌搜索一旦背离了自己在广告中所塑造的“民主化身”的形象，将变得一文不值。

病毒营销

TIPS

From real ideas to further risk, Facebook's network
business model with a twist

在某些情况下，从一个草草搭建的系统中受益的并不是那些在最珍贵的不动产——搜索结果前两页赢得一席之地的优秀网站，而是那些能给垃圾邮件发送者们带来利润的恶意站点。

如果这些网络犯罪分子打算效法此前曾经入侵过全球数百万台电脑的 Conficker 蠕虫病毒，释放更多破坏性的负载，那么我们该怎么办？通常情况下，这些病毒所依附的对象都是普通个人电脑上能被杀毒软件侦查到的恶意软件。如果这些黑客改用破坏性更强的微软 PC “0days” 程序（其读音为 “oh-days” 或者 “zero days”，即秘密的或者即时的软件漏洞，往往可以在黑客市场上轻松购买到），谷歌便很有可能成为最不宜使用的搜索引擎。

2009 年的一份报告指出，一个名为 “幽灵网络”（GhostNet）的大型网络间谍活动已经入侵了 103 个国家的 1 295 台电脑，其中包括外国使馆、国际组织、外交部、新闻媒体和无政府组织等的电脑。这张间谍网络依靠的正是恶意软件，并传播一种名为 Ghost Rat 的应用程序，将普通个人电脑变成间谍设备，从而达到盗窃机密文件、在用户毫不知情的情况下打开摄像头和麦克风的目的是。市面上只有不到 1/3 的杀毒软件能够保护用户免遭侵害。

大器未成的社交网络

通过提供一个相互信任的环境，Facebook 把谷歌的弱点变成了对自己

有利的优点。虽然你也许听说过这些把生意做大了的成功者 (Facebook、MySpace、Bebo、LinkedIn), 但可能从未听说过那些失败者的名字, 他们同样也给我们提供了非常宝贵的经验。其中, 由企业家马克·平卡斯 (Mark Pincus) 创办的 Tribe 就是一个介于分类广告网站 Graigslist 和 Friendster 之间的“社交集市”, 其灵感则来源于伊桑·沃特斯 (Ethan Watters) 的书《都市部落》 (*Urban Tribes*)。

于 2003 年推出的 Tribe 旨在在高度本地化的环境下对人们的兴趣爱好进行分类整合。仔细想来, 我们在日常生活中都是相互连接的个体, 不同的兴趣、爱好和需求把我们与不同的小团体联系在了一起。你也许住在纽约, 在华尔街或者一家 Soho 的艺术画廊工作, 爱打网球, 是爵士乐迷, 喜欢苹果电脑胜于其他品牌, 上普拉提课, 会把自己拍摄的视频发布到博客上去, 爱收集各种红酒, 周末会出门骑单车。对于一部分人而言, 你是他们的同事, 而对于另一部分人而言, 你又是他们的网球球友 (也许其中有些人同时也是你的同事), 再面对另一群完全不同的人群时, 你却变成了一名博主, 如此以往。这些兴趣, 无论是其本身还是作为某一整体的部分, 都是构成一个个性小团体的基础, 一种过滤机制。

“我们围绕网络所开展的一切工作都是为了实现个人优势,” 平卡斯说道, “在有了一个关系紧密的小团体后, 你与该社团的联系势必会在团体内产生一定的价值。”想提高自己打网球时反手上旋球的水平吗? 想挖掘技艺更精湛的表演者吗? 想找一份新工作吗? 鸡尾酒会是创造优势最理想不过的场所了。”从某种意义上来说, Tribe 就是一个在线版的鸡尾酒会, 上面布满了各种有关不同职业和兴趣的小组。在发布最初的 6 个月里, Tribe 成员数量扩张到了 50 万名之多, 之后便陷入了停滞。相比之下, MySpace 在发布后的一个月內就获

得了 140 万名用户。

Tribe 遭受了一系列成长的烦恼，网站的性能也因此受到了影响。但给它致命一击的，还是其试图扩大自身吸引力的念想。2006 年，Tribe 对网站进行了重新设计，希望能够向主流方向靠拢。但这一举动却背离了其最初的草根使命，加大了自身与其核心用户群之间的鸿沟。许多当初加入 Tribe 的用户所追求的就是一种与众不同的生活方式和艺术。

在平卡斯看来，Tribe 失败最大的原因还是由于其本身并不具备病毒性。它着眼于城市，而城市社区在地理位置上却相对固定，无须合作便能单独成长。住在纽约的人绝不会试着邀请住在旧金山的朋友加入自己的网络，因为纽约就是他的社团活动的中心。“通常情况下，如果你的在线社区能够拿下 15%~20% 的用户，便足够吸引剩下 80% 用户的加入了，但城市实在是太大了。”平卡斯说，“即便你在旧金山拿到了 5 万名用户，这一数字还是不及城市总人口的 10%。要是在哈佛，只要有 2 000 个学生注册 Facebook，你就大功告成了，你就有了在不同学校间口口相传的基础。”

LiveJournal 是另一个早期社交网络。作为一个虚拟社区，其兴趣焦点主要包括名人八卦、电视节目、紧跟潮流的科幻小说，甚至是成人版《哈利·波特》。LiveJournal 创建于 1999 年，其用户可以将自己发表的博文分享给其他好友。该网站利用了付费订阅模式，不允许发布广告，整个网站的运营都依靠志愿者和开源软件的支持。虽然网站一度收获了数百万名用户，但由于其本身并不具备病毒性，发展受到了一定的制约。不过网站的创立者布拉德·菲兹帕特里克（Brad Fitzpatrick）对此却毫无压力。他早就为维持网站正常工作忙得精疲力竭了，也有过开关一拉、关门走人的想法。不过，最终他还是把网站卖给

了博客平台公司 Six Apart, 而后者又将其转手给了一家俄罗斯媒体公司。

病毒营销案例

FROM THE BOOK BY SWITHY HUGHES
ISBNO-13: 9781409116108
©2008 H. HUGHES

VIRAL LOOP

走在社交网络最前面的还得算第一个在线社交网络“六度网”(SixDegrees.com)。这家于1995年由福坦莫法学院(Fordham)应届毕业生安德鲁·温里奇(Andrew Weinreich)创立的网站就曾要求用户列出所有的朋友、同事、家人和熟人,并向其中不是网站用户的对象发送注册邀请。用户发布的所有信息和论坛评论都会被发送到隶属于自己一、二、三级关系圈内的成员手中。虽然它最终拥有了来自165个国家的300万名用户,但网站本身却在赔钱。2000年,青年流媒体网络(YouthStream Media Network)以价值1.25亿美元的股票购买了该网站,并迅速关闭了它。

即便如此,它依然为我们贡献了一条极为重要的财富:温里奇于2001年被授予的第6 175 831号专利“用于构建网络数据库和系统的方法与设备”。该专利的内容主要为可供用户建立关系网络的在线服务软件平台,即堪称在线社交网络精髓的病毒式邀请系统。福克斯·罗斯柴尔德律师事务所(Fox Rothchild)的知识产权律师安德鲁·凯兹(Andrew Katz)告诉《纽约时报》,该专利“也许是这一行业的先锋专利”,并警告“该行业内所有人士都应该给予它足够的重视”。

正当 Friendster 的发展蒸蒸日上之时，青年流媒体网络宣布将于 2003 年 9 月对“六度专利”进行拍卖。6 个月前，从 PayPal 出走的前“六度网”员工里德·霍夫曼（Reid Hoffman）才创办了 LinkedIn。温里奇把这场即将举行的拍卖告诉了霍夫曼。后者一想到无论谁抢到这项目专利，都有可能禁止他人再创办社交网络，不禁有些担心。于是，他和 Tribe 的马克·平卡斯联手，一起组建了连接度公司（Degrees of Connection），并以这家总部设在特拉华州的公司名义参与竞标。他们还联系了 Friendster 的艾布拉姆斯，问他是否有兴趣提供一部分资金，却未得到任何回应。这时，他们才意识到作为 Friendster 最主要的投资者，克莱纳·帕金斯风险投资公司（Kleiner Perkins）很有可能为了打压其他竞争者而跟自己打擂台。

由于这是一场秘密竞价，以至于到头来霍夫曼和平卡斯也只知道自己以 70 万美元的出价赢得了拍卖。在霍夫曼看来，他所出的 35 万美元“并不是什么大钱。它将成为 LinkedIn 自身的财富，让我们拭目以待吧”。他们完全可以依法宣称自己对该专利的所有权，并依此让 Facebook、MySpace、Bebo 等其他所有使用该专利的网站关门走人。霍夫曼考虑再三，最后终于决定不这么做。把它买下来只是一种“防御措施”而已。

形形色色的社交微件

随着近世界总人口 1/5 的 10 亿网民开始在社交网络上安营扎寨，一个以此为基础的全方位生态系统也形成了。“微件”——这些品味参差不齐的迷你软件程序也进入了人们的生活。微件的形式多种多样，例如可以是一张照片幻灯片、一段视频、一张你曾经去过的地方的地图、一段用来测试智

商、同情心,甚至你更像哪种小狗的流行测验等。你可以用它向朋友们扔虚拟的绵羊,给图片加上相框、涂鸦或者闪光,玩“极速赛车”(Speed Racing)这样的游戏(“调校你的汽车让它马力倍增”之后“和朋友赛上一把”),开展像“抱抱我”(Hug Me)这样的社交互动来吸引更多注意力(“对你的朋友做更多事情:拥抱、掴掌、挠痒、送啤酒、扔“小甜甜”布兰妮……),或者查查自己的星座。非营利性组织可以发布社交网络程序筹款,而媒体公司则可以用它来扩大品牌影响力。

第一款社交网络微件最先面世于 MySpace。少女们利用程序漏洞对自己的个人主页进行了大量改造,其中便有一位来自加利福尼亚、漂亮开朗的 17 岁在校女生桑迪·纱山(Sandi Sayama)。桑迪经常上 MySpace,也收集了许多能将自己主页装饰上各种星星和图片的 HTML 代码。但由于 HTML 作用有限,她无论如何都无法作出一个能够让自己照片巡回播放的幻灯片。在课余时间,身高 1.5 米的桑迪还是排球队的一员,位置是二传手。“这与身高无关,”她说道,“重要的是你的态度。”

与她一道玩球的还有一位家里的朋友——来自夏威夷的电脑程序员兰斯·德田(Lance Tokuda)。桑迪把自己幻灯片的问题告诉给了德田。在看到堪称“明日之星”的 MySpace 之后,德田被深深吸引住了。桑迪是学校里最受欢迎的女生之一,于是德田心想,如果自己能作出一个让她喜欢的幻灯片,一定会有许多女生跟风而来的。可是,由于德田之前做的都是单调无聊的企业软件,他自己也不确信什么样的应用程序才会得到大众的喜爱。

不久之后,他给桑迪展示了一款用 Flash 编写的简单幻灯片。在此之前,他连碰都没碰过 Flash。

“哈，真酷。”桑迪说。她一定会把它放到 MySpace 上去的。

“可是呢？”

“你得再加一点闪光。”她说道。

德田又回到了自己的画板前，他不仅加上了闪光，还增添了“雪花”功能。桑迪对雪花的感觉虽然不错，还是觉得它们的颜色有些太暗了，挡住了背后的图片。它们应该更透明一点，她建议。

很快，德田便与同事沈佳一起创办了专门发行社交网络应用程序的公司 RockMySpace，并随后立即将其名字改成了 RockYou。他们发行的第一款应用便是这款照片幻灯片程序。他们在 MySpace 的论坛上发布了 6 次。第一天，下载人数只有 4 人；第二天，20 人。接下来这一数字就变成了 40、80，直到冲垮了他们所有的服务器。

由于受到疯狂追捧，MySpace 的汤姆·安德森给这两位企业家发来了道贺电子邮件。面对扶摇直上的需求，他们不得不将服务迁移到了新的主机上，结果不到 3 周，RockYou 巨大的流量就导致了整个网络的瘫痪。虽然为了等待新服务器的到来，公司在开业前 30 天内有 17 天都处于停业状态，其注册用户数量依然在一个月內就达到了 6 万人（见图 11—1）。^①

MySpace 很快就意识到应该立马行动起来，并发布了自己的照片播放程序。太迟了。RockYou 已经达到了“无可取代的境界”。MySpace 也不再是他们唯一的平台了。Facebook 向所有的外部开发者张开了双臂，许多开发商也

^① 规模扩张并不是困扰他们的唯一难题。在开办 RockYou 之前，德田和沈佳曾参与过软件研发公司 Iconix 的一款照片幻灯片制作工作，Iconix 随后以侵犯知识产权为名将他们俩告上了法庭。此案很快便以和解收尾。

加入了开放源码的队伍，这便意味着原本是为如 Orkut 一家社交网站编写的应用程序也将适用于 Bebo 等其他网站，像 RockYou 一样的公司也受此影响如雨后春笋般涌现出来。

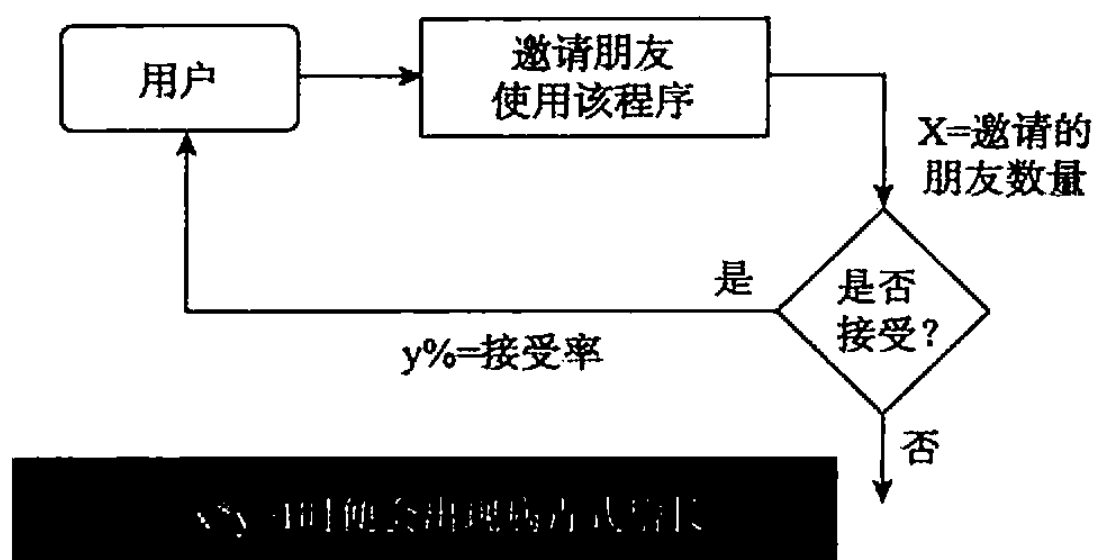


图 11—1 病毒循环计算方法

在该方程中， x 为每位用户将该应用程序介绍给的平均好友人数。以 RockYou 为例，当表示接受率的 y 为 22% 时， x 等于 5。此时，病毒系数（又名病毒性因素）即为 x 与 y 的乘积： $5 \times 0.22 = 1.1$ 。由于该值大于 1，该程序具有病毒性。

为了保持优势，德田和沈佳雇来了正在圣何塞州立大学学习如何成为假释官的桑迪，请她担任公司的官方品位测试员。他们知道，RockYou 的目标人群与本身以及他们聘请来的工程师们，基本上不是一个世界的人。许多斯坦福大学的学生压根就不碰 MySpace。他们觉得这玩意儿就是个笑话。于是，每当他们要发布什么新应用之前，总会有人提议：“让我们听听桑迪的意见吧。”这时，她便会贡献出自己的想法。

桑迪让他们把网站整理得更简洁一些，她觉得网站有些太杂乱、太喧闹了，让人感觉用力过度。此外，她还在 RockYou 的“超级信息墙”（SuperWall）上创建了能存放照片、视频等其他内容的病毒式频道——贺卡功能，并给它配上了社交应用游戏“抱抱我”的图标。作为回报，公司赠予桑迪部分股权，并

为她每周 30 小时的工作支付了可观的酬劳，连她自己都怪过意不去的。她觉得自己就好像游戏测试员之于游戏编写者。“我的朋友们常说我有一份非常过瘾的工作，”桑迪说道，“我只需要坐在那，这点点，那看看，然后贡献点意见就行了。我觉得编写程序的人所作的贡献比测试游戏的人大多了。”

这边，桑迪为程序的美观提出了各种建议，那边，德田和沈佳已经成了设计病毒循环的专家，他们的好几项作品都成为了网络上最流行的应用程序。RockYou 在 25 个月内便吸引到了 5 000 万名用户（相比之下，99% 的应用程序安装率都不及 100 万次），并在过去的 4 个月里募集了 7 000 万美元的资金。他们的目标是成为世界上流量最大的网站之一，一个“像雅虎一样”的社交应用程序门户网站。2009 年，RockYou 每月所服务的用户人数已经超过了 1 亿人。

Slide, Facebook 的头号对手

他们有一个强劲的对手——PayPal 曾经的创始人马克斯·莱文奇恩。莱文奇恩虽然比德田和沈佳晚到 MySpace，但他编写微件的技术却遥遥领先。此外，他还有一位军师：詹姆斯·洪（James Hong）——病毒循环行业内出了名的“百晓生”^①。他不仅创立了最早的病毒式企业之一 Hot or Not，还是莱文奇恩的朋友。凭借从他那儿借调来的相片，编程大师莱文奇恩写出了“美女计数器”（Babe Ticker）——一项得益于洪源源不竭的想象力的成果。这样一来，男人们就被屏幕上无数个缓缓出现的漂亮姑娘死死地钉在了桌子前。

① 古龙小说《多情剑客无情剑》中的人物，消息灵通，编有兵器谱。——编者注

对大多数人来说,卖掉自己的第一个公司并赚到3 000万美元早就应该满足了,但莱文奇恩却感觉再悲惨不过了——他迷失了今后生活的方向。他买了一幢大房子,但随后就把它抛到了脑后。他不光懒得装修,甚至连睡觉都不在那边,他更喜欢自己办公室地板上的睡袋。他极其害怕年近三十的自己像物理学家或者运动员一样,早已度过了巅峰期,而之后的生活将会像一条长长的下滑线那样一路走向平庸。那些厚脸皮又色情的小项目只不过是莱文奇恩不让自己闲下来的办法,后来他终于决定抛弃那些眉目传情的小姑娘,去做一个更保守的产品。

2005年8月,莱文奇恩将这个想法转变成了一个柯达旋转木马(Kodak Carousel)。和幻灯片一样,有了这款产品,用户可以任意上传照片。用户能从网站上免费下载这款产品。可惜并没有多少人对它感兴趣。失望的莱文奇恩决定要像当年PayPal附身eBay那样,用这个软件紧紧抓住MySpace。他让幻灯片播放器在MySpace用户的病毒海洋中扬帆启航,而等到他打算创业筹资的时候,这个程序已经被下载了数以千万次。在6个月的时间里,莱文奇恩在各个用户的页眉上总共播放了100亿张图片。他成立了一家叫做Slide的公司,与RockYou等公司展开竞争。

这两家公司深陷争夺领先地位的大战中,双方都宣称对方窃取了自己的想法或产品。他们通过在自己的应用中埋设钩子程序来帮助它们传播得更快。两家公司的病毒指数开始不断攀升,行事风格也越来越大胆,夹在中间的却是用户。由于他们的程序可以绑架用户的通讯录,并自动邀请所有朋友安装应用,这使得用户怨声载道。在各种会议上都能听到大家对两家公司给社交网站用户滥发邮件的指责。但两家公司都批评对方行为不当,自己只有同样做才能在这种环境中坚持下去。最后,忍无可忍,从2006年6月起开始取缔这些不讲规

矩的应用开发商，要求它们停止疯狂传播，并且修复所有安全漏洞。

问题是，不论是这些应用程序开发商还是它们依赖的社交网站，有多少能真正赚钱呢？许多怀疑者指出，社交网站固然已经拥有了大批用户，应用开发商针对的也是这个市场，但从来没有人能够从中找到一种赚钱的策略。社交网站需要免费提供产品才能够吸引大量用户，否则他们就另觅去处了。而广告同样没用，社交网站上网幅广告的点击率仅仅只有 0.02%——发垃圾邮件都比这有效。这是因为人们上网时间越多——而社交网站的用户们通常都会长时间在线，他们就越不会去点击广告。

这时的社交网站就难免会被拿去同网络公司（dot-com）的破灭对比了。即使只有微薄的收入，市场往往也会给这些仅凭热门或者好点子便在一夜之间成长起来的社交网站和微件公司极高的估值。“前景很好，”批评者说，“但是钱在哪儿？”

谷歌花了 16.5 亿美元买下的 YouTube，至今还没有什么进账；或者看看 Facebook，每年总共大概只有 3 亿美元的收入，却凭借同微软签订的合约一下子增值到了 150 亿美元。Ning 从谷歌广告里面赚钱，虽然同时也有其他的收入来源，但它的总收入同样屈指可数。Friendster 在菲律宾和马来西亚规模庞大，但在别的地方却无人问津。而 RockYou 和 Slide 虽然出现在了数百万个网页上，但同样也赚不了什么钱。更不用说消失已久的网景浏览器了。

一般来说，病毒式企业的发展策略就是不断壮大自己，再找个好买家，但并不是每个这样的公司都有好结果。Hot or Not 还在贴辣妹照片。作为微软在线软件套装一部分的 Hotmail 运行良好。PayPal 成了 eBay 的摇钱树，Skype 略

差，因为公司还无法将它和自己整合起来。AOL 买下 Bebo 后便毁了它。谷歌的社交网站 Orkut 在巴西如鱼得水，但在其他地方却形同虚设。

持怀疑态度的人坚称 Facebook 和它在社交网络业界的战友们，包括像 MySpace 这样的竞争者和 Slide、RockYou 在内的微件制造者，永远都不会找出一条生财之道来。

但历史却证明，他们错了。

12

将社交转化为资本

迈向盈利之路

Lotame

产品：广告

营销策略：目标用户

盈利方式：缴费

Tagged

产品：社交网络网站

病毒式策略：邀请人模式、推荐人模式

盈利方式：广告

Craigslist

产品：分类广告网站

营销策略：目标用户

盈利方式：广告

VIRAL LOOP

From Facebook to Twitter, How
Today's Smartest Businesses
Grow Themselves

“**真**理往往掌握在少数人手中”，这绝对是一句经得起时间考验的箴言，尤其适合用来形容技术转型之初的状况。

1876 年，将电话机视作“电动玩具”的西联公司（Western Union）主席把亚历山大·格拉汉姆·贝尔（Alexander Graham Bell）拒之门外，并取笑其将电话装进每个家庭的想法不过是“异想天开”。

1878 年的巴黎展会结束后，来自牛津大学的教授伊拉思谟·威尔森（Erasmus Wilson）也同样预言过电灯的命运，称其必将“随着展会的结束而熄灭，并从此销声匿迹”。

1903 年，一位密歇根州的银行家还曾建议自己的客户们不要投资亨利·福特的公司，因为“马将一直存在，而汽车不过是一时的新鲜而已”。作为微软的创立者，比尔·盖茨在发现互联网的潜力这一点上也比其他人落后了很多年。

谁说网络无利润

20 世纪 90 年代初，互联网进入了爆炸式发展的阶段。当时，许多人都不认为这玩意儿能带来任何经济上的效益。在 1996 年 12 月的一次会议上，麻省理工学院多媒体实验室创始人尼古拉斯·尼葛洛庞帝（Nicholas Negroponte）

曾试图反驳所谓“网络无利润”的固执想法，并以“神志不清”^①一词形容持有该观点的人。

想要证实自己的观点，尼葛洛庞帝必须先向人们证明在网络上分享信用卡信息是安全的。作为一名才思敏捷的数码行业观察员，尼葛洛庞帝虽然还无法就如何才能在互联网上建立起一个庞大的商业帝国给出清晰的答案，但他知道总有一天，通过互联网买卖商品的行为必将拥有一个价值万亿美元的市场，而这些“数码货币”也必将无处不在。随后，一大批如 eBay、PayPal、雅虎、谷歌以及亚马逊这样的绩优企业面世了。除了 eBay 之外，这些公司都在连续亏损多年后拥有了超过 10 亿美元的市场资本。eBay 衍生出了一整套生态系统，卖家以在里面出售商品为生。亚马逊的 Marketplace 也是如此。时至今日，已经有上百万个小商户在互联网上扎根，“网络无利润”这句话也早就烟消云散了。

20 世纪 90 年代中后期，考虑到搜索业务并无实现资本利润的可能，许多专家宣称其并非一项独立的产品。受此影响，Yahoo、Alta Vista、Lycos 等公司便卯足了劲儿决定将自己打造成能够满足用户所有需求的“超级门户网站”。搜索业务也就理所当然地成了招揽用户的手段，但其目的不过是为了让访问者留下并使用如新闻、星座、财富、聊天室以及天气预报等服务而已。谷歌的出现颠覆了人们的常规认识。就在各个门户网站集中资源增加服务选项的同时，由于忽视了搜索技术之间的差异，这些网站纷纷中断了对该技术的关注而使网站上塞满了各式各样的内容和广告。相比之下，谷歌页面上简洁到只剩下一个孤零零的搜索框。

① 持有该观点的人群中，最耀眼的莫过于比尔·盖茨了。不过他最终还是改变了自己的看法。按照尼葛洛庞帝的说法，“比尔犯错的能力简直无人能比……但他会在一瞬之间回头是岸……并在最正确的时间走上对的道路”。

不久之后，谷歌推出了新的广告业务——关键词搜索^①。用户在谷歌的搜索栏里面输入如“咖啡机”之类的关键词后，搜索结果的上方及右侧便会出现商家或个人通过竞价所刊登出的文字广告。由于这些广告都是在搜索者急需寻觅相关信息时及时出现的，其宣传效果自然不言而喻。试比较：是在电视上播广告，或在网上挂出网幅广告，然后寄希望收看者里刚好有一小撮打算买车的人效率高？还是在用户正在网上研究买什么样的车型时抛出极具针对性的广告效率高？关键词搜索业务是整个搜索行业的革新，而谷歌更是从这些广告中一分一毫地积攒出了数十亿美元的财富。

Facebook 一类的社交网站也在寻找新的广告业务，可问题在于传统的网幅广告已经失效了。在互联网产生初期，由于用户们从来没有见过网幅广告，其点击率能达到 50% 之多（“嗯？这个按钮是做什么用的？”）。之后，点击率便开始稳步下滑，即便是 10 年之前，这一数字也能达到 6%，到如今却只有 1% 左右。社交网站所面临的问题则更为严峻，其原因在于 Facebook 和 MySpace 用户通常会在网络上花费大量时间，而一个人花在网络上的时间越多，他就越不可能去看广告。现在回想起来，几乎没有任何人能想起身边谁曾点击过这些网幅广告，但这些可点击的广告，竟然就构成了整个互联网行业的基础，真可谓妙哉！妙哉！

商人与消费者的军备竞赛

这样的变化只是商人和消费者大战中最新的一轮而已。在那个还只有收

^① 关键词搜索并不是谷歌发明的，而是一家名为 Overture 的公司的成果，且有专利为证。2002 年，被雅虎收购的 Overture 向谷歌提出了起诉，而后者则于 2004 年以价值 3 亿美元的股票作为补偿实现了庭外和解。——作者注

音机、报纸、杂志和三个电视网络的年代里，营销人员尚且还能抓得住观众的眼球。1950年，若是在电视剧《我爱露西》（*I love Lucy*）里插播一则广告，1/3的观众都会老老实实地坐在电视机前将它看完。但今天，面对一个有着数百个电视频道、数千种出版物、网站、博客、社交网站，以及数百万个可以插入广告的新媒体，营销人员的评价却是“零散的”。简而言之，即“内容利基化”^①。这正是《连线》杂志的编辑克里斯·安德森在《长尾理论》一书中所阐述的重要前提。当这一概念被应用到媒体领域时，科技企业家、达拉斯小牛队老板马克·库班（Mark Cuban）用他的“长尾市场效应”作出了如下解释：“随着媒体和娱乐方式的增加，竞争和领先所需的成本也在增加。”问题就在于：消费者们已经越来越讨厌自己所做的事情被广告打断，营销人员要怎样才能层层突破，将信息成功传递给他们呢？

这场激烈的对抗已经持续了数十年，在 Radius Marketing 的创始人 大卫·施瓦茨（David Schwartz）看来“是再正常不过的事了”。“有多少次你在工作中接触了无数人，离开办公室回到家却一点都想不起自己曾做了什么？”他问道，“我们的大脑很擅长过滤同自己生活无关紧要的内容。”这也解释了为什么很多人甚至根本看不见网站上的网幅广告。

病毒营销 TIPS

病毒营销的秘诀在于：找到那些愿意为你传播信息的人，并让他们成为你的病毒。

人们只看到了自己想看的東西：想讀的新聞，有趣的視頻，對手頭工作有用的信息。這是一種選擇性視覺，是一種感官超負荷時過濾信息的方式。這種演變推動了技術的變革。廣告商革新了廣告技術，尽可能地挖掘一切手段让广告直达消费者手中，而

① 利基是“niche”（壁橱）一词的音译，意指特定产品或服务的用户群。在营销学中，niche market 即为“小众市场”，也被称为“缝隙市场”或“利基市场”。与其相对应的则是 mass market（大众市场）。——译者注

消费者们却纷纷变成了过滤信息的高手。从根本上说，这就是一场媒体行业中的军备竞赛。

第一回合，广告商们试图用音量大得多的广告打断观众们正在收看的节目，但这个小伎俩却被遥控器上的静音键绕开了。之后，电视频道把节目中的广告时间从 20 世纪 60 年代的每半小时 3 分钟（每小时 6 分钟）增加到了今天的每半小时 8 分钟。可是，如果广告都集中在节目最后，消费者们必然会拿起遥控器跳转到其他频道。为了保持收视率领先，电视台开始一个接着一个地播放电视节目。作为应对，消费者们将数字录像机抱回了家，开快进看已经录好的节目。见招拆招的广告商只能努力把广告做得无比引人入胜。研究显示，这个办法至少暂时奏效了，假若电视观众对广告开头的几句话感兴趣，他们就有接着看下去的可能。换句话说，广告必须提供价值。

这场战役同时也蔓延到了其他媒体。营销人员在网络上摆满了弹窗广告，但精通电脑的消费者们却给浏览器装上了广告拦截器。广播电台把越来越多的广告塞进广播节目里，但随着重复播出的商业广播节目变得越来越让人头昏脑胀，听众们便开始纷纷转投 iPod 和卫星广播。低水平的营销人员想群发垃圾邮件，网络内容提供商（ISP）却给出了垃圾邮件过滤器——以每天数十亿封的速度拦截着这些垃圾邮件。除此之外，消费者也在不断调整着自己的邮件过滤器。

今天，“投入”已经成为流行词语。我们需要找到能让观众与电视广告互动、点击和下载广告的动力。“观众更倾向于传播自己觉得有趣的内容。” Borrell Associates 市场研究公司的总裁之一、新闻评论家科尔比·艾特伍德（Colby Atwood）说道，“人人都喜欢同朋友分享有趣的东西。”实现这种价值传递的

基础不只是简单的娱乐快感。

病毒营销

TIPS

“承诺”是建立客户与商品之间联系的重要因素，因此，人们希望只有当自己准备消费时，销售人员和广告才会出现，其余时间它们都杳无音讯才好。我们可以把这样的想法看作消费者心目中由高科技行业、零售业以及制造业共同创造的“准时制”配送方式。

“承诺”是建立客户与商品之间联系的重要因素，因此，人们希望只有当自己准备消费时，销售人员和广告才会出现，其余时间它们都杳无音讯才好。我们可以把这样的想法看作消费者心目中由高科技行业、零售业以及制造业共同创造的“准时制”配送方式。

如果做得好，它必将为我们带来像谷歌关键词搜索一样巨大的商业机遇。实际上，围绕这一概念，我们已经建立起了一个新的产业：行为营销。2009年，该行业共实现了20亿美元的盈利。

通往个人信息的口令

人们花在搜索引擎上的时间只占整个上网时间的5%，余下的时间都是在浏览社交网络或其他网站。如果市场人员想追踪我们的信息，无须窃听，他们就能编出一整套档案，详细记录我们曾浏览过的网站、读过的书籍、看过的视频以及所购买的商品。这听起来令人毛骨悚然，但并不代表用户们就完全不在意自己隐私的泄露。

据2007年美国合众国际社（UPI-Zogby）的一项问卷调查显示，85%的受访者表示作为消费者，他们的个人信息隐私很重要，而95%的受访者担心自己的身份被盗用。在合众国际社的另外一项问卷调查中，一半的参与者都关心他们的医疗记录的隐私，但大多数人并没有采取任何措施。

如果像 80 年前最高法院大法官路易斯·布兰戴斯（Louis Brandeis）所言，隐私是一种“需要不受干扰的权利，是最广泛、也最受文明人重视的一种权利”，而且是宪法中“有助于追求幸福”的几项条件中的一部分，那么他又会怎么看待今天这样一个随时随地被监控着的社会呢？一般情况下，一个美国人一天大约在各种监控录像中出现 200 次：十字路口、高速公路收费站、遛狗、ATM 机提款、便利店购物……但其中只有极小一部分人会在犯罪时恰好被录下来。纽约大学周围 25 个街区共有超过 500 个监控摄像头，它们共同记录着教授和学生们的一举一动：无论是购买中东三明治，冲过华盛顿广场花园著名的喷泉奔向教室，还是购买像 Claritin-D 这样由于含有安非他明、所以需要在购买时出示证件的过敏药。

在这些不分昼夜的“真人秀”里，我们每个人都是演员。除了纽约大学所在的纽约市格林威治区外，还有数十个州在交通灯上安装了摄像头，用以拍摄闯红灯或超速的驾驶员。在拉斯维加斯的赌场里，21 点牌桌上每个人的手部动作都被放大且时刻监控着。我们把摄像头装在警车上，挂在公园的树上，固定在体育场和商场的墙上。《透明社会》（*The Transparent Society*）一书的作者大卫·布林（David Brin）提出了所谓的“摄像头摩尔定理”，他预言摄像头“每一到两年体积就会减半，并且精度、移动能力以及数量都将翻倍”。10 年以后的今天，我们会不会造出只有沙粒般大小的纳米摄像头，然后创造出一个“风中有眼”的社会呢？

如果隐私是《美国传统词典》中所定义的“未经许可不可闯入的状态”，那么，机动车管理部门又是怎么对待它的呢？他们对购买用户信息的商贩可谓来者不拒。信用评价机构，如 TransUnion、Equifax，以及 Experian 又怎样呢？他们就是靠兜售我们的金融信息赚钱的。脸皮比谁都厚的政府又是怎么做的

呢？他们以反恐为名义逼迫 AT&T 这样的企业保留通话记录，侦测我们的电子邮件。如果说真像《赛博朋克的自白》（*A Cyberpunk's Manifesto*）中提出的那样，“隐私是有选择地表露自己”，那 Gmail 又在做什么？永久保留我们的每一封电子邮件，让谷歌可以用更多的广告来轰炸我们？更过分的是美国运通银行，他们收集了数十亿次的交易信息，从中总结出某些行为模型，再把这些信息卖给各种各样的垃圾邮件制造商。

事实上，在这场争夺隐私（不管你如何定义它）的战役中，消费者早已输了。太阳微系统公司的首席执行官斯科特·麦克尼利（Scott McNealy）曾这样无耻地说：“你们没有什么隐私可言，不如忍了吧！”作为消费者的我们虽然在这场争夺隐私的运动中同样难辞其咎，但这未必是一件坏事。实际上，除了能给企业带来利润、帮助政府控制民众外，它还能给我们带来其他好处。

“信息渴望自由”是黑客的信条。在现实生活中，由于为我们提供了便利，并涉及我们的财产和安全，信息因而具备了价值。这解释了为什么明知会被垃圾邮件塞满邮箱，我们却依然喜欢用信用卡消费的原因。这也解释了为什么我们愿意以让对方记下所有交易记录为代价，同意注册巴诺书店（Barnes & Noble）和 CVS 药店的会员卡（已经有数千万美国人参与其中），换取 2% 的现金回扣或每拿两次药就能减免 1 美元的折扣。这还解释了为什么我们会在下班后使用手机，在路上开车时使用 GPS（或者是 OnStar，如果你开的是通用汽车），虽然其中每一个都能够精确定位我们的位置。即使内容服务商对我们到过的网站及在那里停留了多久一清二楚，我们也仍然在浏览互联网；即使谷歌记录着我们输入过的所有关键词，我们也仍然在用它搜索。还记得那天深夜的那杯龙舌兰酒和那次略显古怪的艳遇吗？所有这一切都不是跟踪技术，但它们也都可以是。

隐私不再等于匿名性

FBI 第一副主管唐纳德·科尔 (Donald Kerr) 在 2007 年 10 月的一次演讲中称, 美国人一定要改变他们对于隐私的看法。“隐私不再等于匿名性,” 他说, “隐私应该指政府及商业机构合理保护人们的私人通讯以及金融信息。” 他同时补充道: “保护匿名性的战斗永远都不可能取得胜利。” 作为国家最高级别的间谍, 这话从他嘴里说出来还怪可怕的。难怪博客圈一下子便炸开了锅。毕竟, 2006 年共有 1.27 亿件敏感文件要么丢失, 要么落到了黑客手中。此外, 眼下 1/8 的美国人都成了身份盗窃的受害者 (这一数字还在逐年增加)。

相信政府能够保护我们的个人信息是一个多么可笑的想法。我们当然可以把科学技术和整个世界的连通性当作这一切的罪魁祸首, 正因为有了它们, 我们的个人信息才失去控制, 被复制并传播到广袤的网络空间中去, 匿藏在延绵不断的数据库里。我们不但要服从“老大哥”, 我们还有很多“小大哥”——谷歌、DoubleClick, 那些内容提供商、信用评级机构、MySpace 或者 Facebook 这样的社交网站, 还有众多想要了解你的一言一行的营销人员。

病毒营销 TIPS

有了先进的数据过滤技术、逐步建立起来的大规模数据库以及永久的网络, 从我们手中流出去的数据就成了泼出去的水。只要愿意, 任何懂技术的人都能在最短的时间里寻觅到我们最黑暗、最深处的秘密。

如果连谷歌的首席执行官埃里克·施密特都无法隐藏自己的家庭住址、房产价格、出生日期、净资产值、谷歌股票价格、爱好、说过的又要马上收回的话 (比如“谢尔盖认为是邪恶的东西就是邪恶的”), 那么我们剩下的这些

人又有多大的可能呢？利用“谷歌地球”，我们甚至还能看到他的房子（价值 300 万美元的房子的确令人惊叹）。如果你还记得的话，2005 年谷歌曾一度把 CNET 列入了黑名单，个中缘由不过是其中一位记者曾在谷歌上对施密特进行了搜索，并把她找到的东西写了出来（其中包括施密特曾经参加过 Burning Man 艺术节^①，以及通过抛售谷歌股票赚到了 1.4 亿美元等）。谷歌不喜欢 CNET 发布自己 CEO 的私人信息，即使这些信息全部都是用谷歌自己的产品找到的。

以侵犯隐私为名义找几个背黑锅的人不难，我们也可以此为理由指责那些财大气粗的企业和位高权重的政府。可这又有什么用呢？若是去问电子隐私信息中心的那些隐私保护专家们，他们兴许会告诉你问题的症结所在，并谴责那些信用机构、谷歌以及政府的行为；但除了建议你“可以用现金的地方就用现金”、“除非万不得已，不然别把个人信息透露给商家”，或者“选择那些不用会员卡的超市”等这样的陈词滥调之外，他们同样没有什么应对手段。各个公司都是以强大的利益为驱动的，我们的私人信息——越私人越好，就是价值数十亿美元的利润。他们越了解我们的好恶，就越容易诱导我们购买更多的商品，从而获得更多的利润。唯一保护个人信息的方法就是跳出这个圈子：用现金付款，不管在家还是在办公室都不上网，出门永远戴一个口罩，不开车，关闭银行账户，拒绝手机和掌上电脑，并且永远都不去贷款——祝你好运。

这并不代表我们正走向一个如威廉·吉布森（William Gibson）^② 笔下所描述的高科技统治社会。既然我们不能逃脱隐私被追踪的命运，那为何不试着去拥抱一个更加透明的社会呢？公司利用个人信息针对性地投放广告的确惹人讨

① 一个在内华达州沙漠中举行的自我展示艺术节。——译者注

② 加拿大著名科幻小说家，“赛博朋克”（Cyberpunk）这一新科幻小说流派的奠基人物，其代表作为《神经漫游者》（*Neuromancer*）。“赛博空间”（Cyberspace）一词即来自此书。——译者注

厌，但这样的行为却并未给我们造成任何实质性的伤害。担心谷歌知道你喜欢玩“泥地摔跤”（Mud Wrestling）和“扔侏儒”（Midget Tossing）^①的游戏？但那又如何？除非被政府传唤，否则他们不会告诉任何人。担心 Facebook 告诉你的朋友你从租碟店 Blockbuster 借来了一部恐怖片？他们顶多问一句“是哪部”而已。雅虎那儿有你用邮件泡妞的证据？你最不需要担心的就是雅虎了。

信息套利，而非敲诈

凡事都有其好的一面。致使个人信息广泛传播并不是社交网络的本意，但它却能让我们的社会减少偏见、更加包容。每一代人都有自己特有的羞愧感。如果你正值不惑之年，你父母那一辈人一定很少开口表露自己的情感，而你的朋友则会不停地向你诉说生活中的各种故事。现在聚集在社交网站上的年轻人则会更加热烈地分享着他们生活中最私密的事情。如果一件事没有被发布在 Facebook 上，那它简直就没有发生过。他们的存在与那些挖掘我们信息的公司、销售这些信息的银行、拿它们赚钱的信用机构和照单全收的政府部门一起，对一切有关隐私的讨论形成了深刻的影响。

这并不是敲诈，而是信息套利：它们通过寻找市场差别来获取利润。50 年前，离婚对于女性有着非常负面的影响，甚至会影响到她的工作；如果你正在戒酒或戒毒，你的小团体一定会对你避之不及。如果你承认自己是同性恋，则很有可能会被社会遗弃。1975 年奥利佛·西波（Oliver Sipple）帮助杰拉尔德·福特（Gerald Ford）总统躲避了一场刺杀，由此成为英雄。在之后的媒体

① 这是一种酒吧游戏，也有人认为是一种体育运动项目，起源于 19 世纪 80 年代的澳大利亚或美国。侏儒们身着有保护的衣服，由比赛双方在垫子上相互投掷取乐。——译者注

采访中，他透露了自己一直在努力隐藏的秘密——他是同性恋。结果他的母亲宣布同他脱离关系，而他本人不论到哪儿都会遭到冷嘲热讽。西波后来还因为自己的隐私被侵犯，一连起诉了 7 家报社。你能想象这样的事情发生在今天吗？

在过去 30 年里，由于媒体逐渐成了我们日常生活中不可或缺的一部分，我们的文化也出现了很大的变迁。这些媒体挖掘政客、运动员、明星，甚至我们朋友和邻居的隐私，并以报道他们的怪癖为荣（这些信息往往更有新闻价值）。随着整个世界连通性的增加，我们的包容度也在呈指数增长——所有人都有被泄密的危险，假装自己比别人清高其实是白费力气。我们花在网络上的时间越长，我们的生活就越有可能变成一部广播剧。虽然我们不能否认出现身份盗窃的风险，但这并不是信息本身造成的恶果。即使这种情况真的出现，信用卡公司和信用机构也会通过把损失转嫁给相关商户来赔偿你的损失。收拾那套烂摊子虽然令人头疼，但也绝不是能让天塌下来的麻烦。由于能从打击诈骗活动中获利，这些强大的信用机构也因此站在了被盗用户的一边（还是那套赚钱理论）。抛开这些颇具讽刺意味的理论不谈，这些措施最终都是为了保护人们的权益不受侵犯。正是由于这些措施的存在，许多人才感到更加安心。

我们很容易因隐私被侵犯而感到愤怒，可是我们能做些什么呢？再也不用谷歌或其他搜索引擎了吗？不可能呀！不用信用卡和银行账户？现实点吧！向那些安装摄像头的商店抗议？难道这样成功的概率很高吗？对了，你也千万别期待政府能够插手这些事。想想好的一面吧，没有了隐私，人们说不定能建立起一个更美好的社会。

新的广告单元，时间而非点击率

上面说了那么多，和社交网站寻找新的广告业务有什么关系？关系很大。经营社交媒体市场与广告业务的 Lotame 公司创始人兼 CEO 安迪·莫福伦德（Andy Monfriend）相信自己已经找到了其中的真谛：不是基于传统网幅广告的点击率，而是时间——用户与广告互动的时间。其工作原理如下：加载 Lotame 公司的旗舰产品 Crowd Control 后，社交网站便可以向 Lotame 提交如用户年龄、性别、邮政编码等信息量狭小、无法用来识别身份的基本信息。有了这些信息，Lotame 便会向该用户的电脑发送一个 cookie，用以记录他在网上的各种行为。

以倩碧公司为例，如果倩碧想要寻找年龄在 20~30 岁之间、曾在写过的博文中、上传的文件中、撰写的评论中、分享的内容中提到过想获得美容小窍门的女性，Lotame 就能在 20 多个网站搜索出上百万这样的人。

首先，莫福伦德需要找出那些“影响者”，即马尔科姆·格拉德威尔所谓的“联结者”——那些影响他人购买习惯的人。莫福伦德指出，社交媒体是没有内容的，它只是用户创造的副产品。那么什么才是品牌推广人最需要找到的指向标呢？不是用户们写了什么，而是他们做了什么。

“人们使用社交网站的方式各有不同，”莫福伦德表示，“他们发信息、写博客、贴评论、分享、链接、加好友、传视频、更新状态。在我们跟踪的动词中，已经有 160 个动作成了影响品牌推广的重要标识。”为了找到这些曾经“添加”、“参与”、“上传”、“写博客”或“发帖”的“影响者”，Lotame 先将这些动词与“娱乐”、“健康”、“健身”、“美容”等词进行相关参照，再从中找

出那些年龄在 18~41 岁之间的女性。这么一来，我们便有了一种行之有效的用户定位方法。他们甚至还能将搜索范围缩小至在两天内曾上传过视频，或在一周前曾在线购买过化妆品的用户。之后，Lotame 就能将一段时间内（如 45 天）同网友互动的用户（如 4 分钟）出售给营销人员，而这些网友（200 万名）全部都是女性，且代表了一定的人口特征（24~35 岁）。这样高精度的市场营销是前所未有的。

病毒营销案例

From Facebook to Twitter How
Lotame (and you) Businesses
Grow Their Users

VIRAL LOOP

Lotame 曾为一部女性电影做过宣传。按照客户的要求，莫福伦德需要将作为互动广告的电影预告片投放给 100 万名年龄在 14~24 岁之间、过去一天内曾经“上传”、“写博客”、“搜索”、“分享”或者“评论”过娱乐消息的美国女性。为此，客户为每位用户向 Lotame 支付了 3 周内人均 4 分钟的费用，但如果观众没有将预告片看完，则以实际收看时间计费。

作为第一步，Lotame 先将这段预告片投放给了被挑选出的影响者，这数千个人将这段视频转发到了自己的社交网站或博客主页上。之后，一旦该用户的任何好友、访客或者熟人访问这些页面并收看了该预告片，他们便成了 Lotame 的追踪对象。只要符合年龄特征，她们收看的时间便也会被计算在内。

与此同时，出于对这段来自好友页面视频的喜爱，部分收看者开始纷纷转载，这段视频也随之被传得越

来越远。其余的人则会给它写评论，把它推荐给朋友，或是写在自己的博客上。而这一切会都被 Lotame 当作收看时间计算在内。

最后，这段视频的点击率达到了 0.63%，是普通社交网站广告平均点击率的 31 倍。相比传统的网幅广告，该方法以极低的成本实现了对 100 万名女性的广告投放。面对这样的结果，大众又会形成新的普遍看法：“没有什么办法可以通过社交网站影响到全球 10 亿用户。”

如果你觉得营销人员与消费者之间的拉锯战已经结束，历史再也不会重现，营销人员永远也啃不下这块硬骨头，那你一定也认为像 Facebook、MySpace 等 100 家社交网站已经日薄西山了。如果我们以史为鉴，就应该明白这一天永远不会到来。网络公司的兴衰同社交网络的差别在于，前者衰落的原因并不在于吸引了太多的用户，而是本身不够红火。当时典型的傻瓜网站 Pets.com、eToys、Webvan、Kozmo.com 等甚至无法招揽到足够维持网站基本开销的用户人数。而社交网络所面临的问题却恰恰相反——繁多的用户人数严重挤占了网站的带宽，但同时也赋予了它们极大的影响力。

将社交图表转化为资本

如果拥有数亿用户的 Facebook 也决定像 Craigslist 一样，将网站的小部分

资源转化为经济效益，那么即使每月仅向每名用户征收 1 美元，它也能实现 25 亿美元的年收入。光靠主页上那些广告，Facebook 每年就能赚到 10 亿美元。PayPal 曾经将扩张作为自己唯一的目标，由于烧钱的速度实在太快，公司在实现收支平衡前曾一度濒临破产。但眼下，它却一路高歌猛进，实现 30 亿美元的年利润已是指日可待。疯狂进行病毒式增长的 Facebook 又会有怎样的命运呢？像 PayPal，还是更像 Pets.com？

马克·扎克伯格认为两者皆不像。他有更加远大的抱负，而这所有目标和抱负的核心，是被他称作“社交图表”的关系网络。该图表展现了一切个人、群体以及组织之间的联系。你和夏洛特是朋友，而夏洛特又跟丽莎、苏菲和查理有往来，而他们还认识艾米莉、本杰明、琳以及詹尼弗。在这张关系网中，每个人都代表了社交图像中的一个点，而他们之间的连线也由于相互关系的不同而各有不同，并被分成了多个层次。他们可能来自同一个家庭，也可能只是朋友，他们可能有着相似的年龄、教育水平或爱好，又或者只是在同一行业或同一公司的不同部门工作；他们还可能只不过是共享着相同的基因库或有共同的政治喜好而已。

在这张普通人眼里错综复杂的巨幅图像面前，扎克伯格看到的却是商机。因为他跟莫福伦德一样，发现了人们在互动中产生的一种有趣现象。“很多时候，你所得到的信息远不及给你这则信息的人重要。”扎克伯格说道，“如果你相信这个人，你就会相信这则信息；但如果你不相信这个人，你便会反其道而行之。在我看来，这就是人们在 Facebook 上形成的价值基础。”

作为实现宏伟目标的第一步，扎克伯格于 2007 年 11 月发布了备受争议的 Beacon 服务。这项广告投放计划旨在“在社交活动中传播信息”，而公司对它的定义是：“Facebook 的广告系统中的核心部分，旨在建立起企业与用户的联

系，并针对有消费意向的客户投放广告。”

假如某位用户观看了一段视频，他的朋友们就能通过新闻订阅得知这则消息。如果他在线购买了电影票，他的朋友同样也会有所知晓。扎克伯格希望这样的措施能够激发起人们对电影喜好的探讨。这样一来，电影网站 Fandango 便能在 Facebook 吸引了不少人关注，成为人们的谈资。eBay 卖家则可以将自己的商品分享到 Facebook 上，从而吸引更多的竞拍者，抬高商品价格，并给 eBay 带来更多的利润。

事情的发展并不尽如人意。Beacon 最终演变成一场公共关系的惨败。Facebook 一共找来了包括 eBay、Fandango、《纽约时报》、Blockbuster 以及索尼在线在内的 44 个合作网站，它们分别在各自的网站上嵌入了一小段 Facebook 的 Java 语言，这样 Facebook 就能追踪这些用户在这些网站上的行踪，并将其传回该用户的 Facebook 页面。这本来没有什么不好，可问题在于用户无法取消这项服务。除非他们明确拒绝参加，否则所有用户都会被自动订阅该功能。即便是已经登出 Facebook 的用户，其信息还是会从各个网站传回 Facebook。在许多人眼里，这家社交网站简直就是在窥探自己的隐私。他们同自由分子协会 Moveon.org 一道反抗，称 Beacon 是“对隐私的侵犯”。这场失败的公关最终以合作网站退出、扎克伯格道歉收尾。

“虽然操作不当，但这个想法还是不错的。” Bebo 创始人迈克·波奇如是说。它探索了社交网站寻找全新广告业务的新模式，今后也有可能再次出现。事实上，一年以后 Facebook 又尝试了另外一种叫作社交广告（Social Ad）的手段。Beacon 告诉好友们我们在 Facebook 以外的网站上做了什么，而社交广告则告诉他们我们在 Facebook 上面做了什么。

如果某个用户在亚马逊上买了本书，或者从 Hulu.com 上下载了一部电影，Facebook 便会根据好友们的个人档案和网络活动找出对这些消息最感兴趣的人。而亚马逊便能因此向 Facebook 缴费，以盼自己能够给这些 Facebook 用户发送新闻订阅。《商业局内人》(*Business Insider*) 的博主瓦塞恩斯·思斯里德哈兰 (Vasanth Sridharan) 还建议用户同样可以通过充当市场营销人员而赚取费用，比如朋友每购买一件商品他们就会获得 5~10 美分。这样用户们也就同样有了参与推广的动机。

也许答案就是：将用户看作合作伙伴。根据网络理论，Facebook 上每一位用户都有其价值。一个人越活跃，其圈子越活跃，价值也就越大。这样，用户才能心甘情愿地投入这场商人—消费者的游戏。如果 Facebook 愿意从它丰厚的广告收入中拿出一点回馈用户，那么无论什么形式的广告，用户们都将乐于参与。这将是一种大胆的创新，也将是社交图表值得一试的用法。

这就是 Facebook、MySpace 以及其他社交网站上病毒循环应用程序的工作前提，你也可以前往进行下载。它能根据公司现有的价值、你的活动程度和好友的活动程度计算出你的病毒系数，以及你对 Facebook 这些社交网站的价值。

然后就向 Facebook 讨回你应有的报酬吧！毕竟没有了千千万万像你一样的用户，Facebook 也就不再是 Facebook 了。

USE IT.
SHARE IT.
GROW IT.

克里斯·安德森

畅销书《长尾理论》《免费》作者

作为网络时代最不可思议的现象之一，最好的广告方式就是不做任何广告。通过对传播性产品的案例分析，潘恩伯格巧妙地解释了这一现象背后的原因。这本书不可不读。

赛斯·高汀

畅销书《部落》作者

本书抓住了病毒循环的本质，它从此不再只是IT精英们的专利了。

丹·希思

畅销书《让创意更有黏性》合著者

《病毒循环》是了解一切有关病毒式传播信息的起点。从特百惠到Ning，潘恩伯格的描述为许多历史上最伟大的病毒循环成功案例提供了近距离观察的机会。

VIRAL
LOOP

FROM FACEBOOK TO TWITTER,
HOW TODAY'S SMARTEST
BUSINESSES GROW
THEMSELVES

上架指导 企业经营

ISBN 978-7-213-05411-2



9 787213 054112 >

定价：56.90元