

WYBUCHOWY WZROST



JAK ZBUDOWAŁEM GIGANTYCZNĄ SPOŁECZNOŚĆ

100 MILIONÓW UŻYTKOWNIKÓW

CLIFF LERNER

G A L A K T Y K A

CLIFF LERNER

WYBUCHOWY WZROST

**JAK ZBUDOWAŁEM GIGANTYCZNĄ SPOŁECZNOŚĆ
100 MILIONÓW UŻYTKOWNIKÓW**

Przekład: Przemysław Imieliński

G A L A K T Y K A

Książka ta opisuje doświadczenia autora i zawiera jego wspomnienia wydarzeń, które zaszły w dość krótkim czasie, jedno po drugim. Poglądy wyrażone w niniejszej publikacji są wyłącznie jego osobistymi przekonaniem i opiniami oraz niekoniecznie odzwierciedlają poglądy jakiegokolwiek innej osoby lub podmiotu korporacyjnego. Autor nie daje też żadnej gwarancji co do poprawności brzmienia nazwisk czy też dokładności podawanych terminów, dat, statystyk, wskaźników i innych faktów przedstawionych w niniejszej książce. Zawarte w niej porady i strategię działania mają wyłącznie charakter informacyjny i wcale nie muszą się sprawdzić w każdej sytuacji. Autor z zadowoleniem przyjmie wszelkie uwagi czytelników i dokona przeglądu swoich wniosków, by ewentualnie je skorygować. Książka ta nie stanowi absolutnie poradnika inwestycyjnego. W żadnym wypadku nie należy jej też traktować jako przewodnika po rynkach kapitałowych. Ani autor, ani Clifford Ventures Corporation nie ponoszą odpowiedzialności za utratę zysków, błędy, przeoczenia lub niezgodną z ich intencją interpretację informacji zawartych w tej publikacji.

Tytuł wydania oryginalnego:
*Explosive growth. A few things I learned while growing
to 100 million users & losing \$78 million*

Copyright © 2017 by Clifford Ventures

All rights reserved. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Published by special arrangement with Clifford Ventures in conjunction
with their duly appointed agent 2 Seas Literary Agency and co-agent Graal sp. z o.o.

Opublikowano na podstawie umowy z Clifford Ventures w porozumieniu
z agencją 2 Seas Literary Agency oraz agencją Graal sp. z o.o.

WYDANIE POLSKIE:

© for the Polish edition: Galaktyka Sp. z o.o., Łódź 2019
90-644 Łódź, ul. Żeligowskiego 35/37
tel. +42 639 50 18, 639 50 19, tel./fax 639 50 17
e-mail: info@galaktyka.com.pl; sekretariat@galaktyka.com.pl
www.galaktyka.com.pl
ISBN: 978-83-7579-727-5

Redakcja: Agnieszka Skolasińska
Korekta: Monika Ulatowska
Redakcja techniczna: Renata Kozłowska
Redaktor prowadzący: Marek Janiak
Projekt okładki: Czarny Kwadrat
Skład: Garamond
Druk i oprawa: Drukarnia im. A. Półtawskiego

Pełna informacja o ofercie, zapowiedziach i planach wydawniczych
www.galaktyka.com.pl
info@galaktyka.com.pl; sekretariat@galaktyka.com.pl

Choć autorzy i wydawca dołożyli wszelkich starań, aby zawarte w tej książce informacje były rzetelne i kompletne, nie ponoszą oni żadnej odpowiedzialności za mogące pojawić się błędy, nieścisłości, przeoczenia lub niezgodności. Autorzy i wydawca nie mieli też zamiaru nikogo obrazić ani przedstawić w złym świetle miejsc i organizacji.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Bez pisemnej zgody wydawcy książka ta nie może być powielana ani w częściach, ani w całości. Nie może też być reprodukowana, przechowywana i przetwarzana z zastosowaniem jakichkolwiek środków elektronicznych, mechanicznych, fotokopiarskich, nagrywających i innych.



SPIS TREŚCI

PODZIĘKOWANIA	9
PRZEDMOWA	13
WPROWADZENIE	17
1. MOJE OBJAWIENIE W LEHMAN BROTHERS	25
2. PIERWSZA LEKCJA, JAKĄ OTRZYMALIŚMY DZIĘKI IAMFREETONIGHT.COM	43
3. CZY NASZ PRODUKT JEST DO NICZEGO?	53
4. WSZYSTKO NA JEDNĄ KARTĘ	59
5. RAKIETOWE TEMPO WZROSTU (100 000 NOWYCH UŻYTKOWNIKÓW W JEDEN DZIEŃ!)	71
6. OD ZAROBKÓW RZĘDU 3 MLN DO 19 MLN DOLARÓW W DWA LATA!	103
7. 78 MILIONÓW DOLARÓW W TYDZIEŃ	115
8. SUKCES Z ZEWNĄTRZ, BAŁAGAN WEWNĄTRZ	129
9. ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW I UTRZYMANIE WZROSTU DZIĘKI WIZJI, WARTOŚCIOM I DANYM	149
10. TINDER ŁAMIE KOD	187

11.	MÓJ DYLEMAT INNOWATORA.....	195
12.	PROJEKTOWANIE THE GRADE.....	203
13.	MOJE ZAWODOWE PRZEBUDZENIE	221
	ANEKS	231
	O AUTORZE	237



WSZYSTKO NA JEDNĄ KARTE

Wszystkie nieoddane strzały to 100-procentowe pudła.

— WAYNE GRETZKY, „THE GREAT ONE”

Pewnej pamiętnej nocy na początku maja 2007 r. po raz kolejny doznałem olśnienia, które okazało się kluczowe dla przetrwania mojego biznesu. Tym razem źródłem objawienia był przeczytany przeze mnie artykuł na temat powstającej strony internetowej o nazwie Facebook, która niczym nie przypominała wówczas niezwykle rozbudowanego serwisu, jakim jest dzisiaj. W rzeczywistości Facebook dopiero chwilę wcześniej otworzył swoje wirtualne drzwi dla osób niebędących studentami. W początkowym okresie istnienia służył on bowiem wyłącznie członkom bractwa Zuck's Harvard. Następnie udostępniono go kilku innym uczelniom, a dopiero później dano możliwość korzystania z niego ogółowi społeczeństwa.

W artykule opisano, w jaki sposób Facebook zbudował swoją platformę i interfejs API, dzięki któremu firmy mogły tworzyć własne aplikacje, uruchamiane na ich stronie, promując swoje produkty i usługi. Co ważniejsze, tworząc aplikacje na tę platformę, firmy uzyskiwały dostęp do listy znajomych i informacji z profilu każdego użytkownika, który się na Facebooku zarejestrował, dając im jednocześnie możliwość „zapraszania” znajomych do korzystania z tych aplikacji, mogły mieć też wgląd w inne obszary profilu użytkownika, takie jak publikacje na osi czasu.

PODEJŚCIE W STYLU „FIOLETOWEJ KROWY”

Było to coś, co niejako dawało możliwość dotarcia do nowej sieci znajomych lub „mapy relacji społecznych”, jak to nazywa Facebook, za każdym razem, gdy zarejestrował się kolejny użytkownik. Wydało mi się to bardzo interesujące. Dotychczasowe doświadczenie nauczyło mnie, że większość ludzi poznaje swoje drugie połowy poprzez innych znajomych i nie zmieniło się to do dziś. Zadałem sobie pytanie: „A co, gdybym znalazł sposób na wykorzystanie mapy społecznych relacji użytkowników Facebooka dla ImFreeTonight.com?”

Idea platformy API była wówczas pojęciem nowym, zatem bardzo ryzykowne wydawało się inwestowanie dużych pieniędzy w coś tak niesprawdzonego. Musiałem jednak wykorzystać tę szansę – mówiąc językiem koszykarskim, potrzebowaliśmy zwycięskiego rzutu w ostatniej sekundzie meczu. Mój zespół przez cały czas grał bardzo dobrze, ale straciliśmy dwa punkty, czas się kończył, a ja trzymałem piłkę w dłoniach, stojąc tuż za linią trafień za trzy punkty. Musiałem rzucić jak najlepiej.

Następnego dnia zadzwoniłem do naszego głównego programisty Mike’a Sherova i powiedziałem mu:

– Mike, właśnie przeczytałem artykuł na temat czegoś, co nazywa się Facebook. Chcę przygotować dla nich aplikację – aplikację, która będzie działała na Facebooku.

– A co to jest aplikacja działająca na Facebooku? – odpowiedział mi niezwykle trafnym pytaniem.

– Nie wiem jeszcze – stwierdziłem – ale mam silne przekonanie, że powinniśmy ją stworzyć.

– Dobra. – Mike wyczuł mój zapał i się zgodził – Więc co mam zrobić?

– Rzuć wszystko, nad czym pracujesz – powiedziałem przejęty swoim olśnieniem – i stwórz aplikację na Facebooka. Rozgrzść to.

Mike spędził cały następny tydzień na intensywnym analizowaniu nowej platformy Facebooka, próbując dowiedzieć się, jak stworzyć na nią aplikację. Przyszedł do mnie i powiedział:

– Dobra, myślę, że możemy umieścić naszą stronę na Facebooku. Czy o to ci chodzi?

– Dokładnie na tym mi zależy. Nie jestem jeszcze pewien, co z tym zrobimy, ale wymyślę to później. Świetnie się spisałeś! – odpowiedziałem.

JEŚLI JĄ STWORZYSZ, ONI PRZYJDA

Nie, nie byłem internetowym odpowiednikiem Moonlighta Grahama z filmu *Pole marzeń*; nie słyszałem szeptów w swoim biurowym zestawie słuchawkowym podpowiadających mi, jak pozyskać ogromną liczbę aktywnych użytkowników dla IMFT. Ale jakiś głos w mojej głowie mówił mi, że napisanie aplikacji działającej na Facebooku było dla naszej firmy jedyną słuszną decyzją, ponieważ coś kazało mi w to wejść, i byłem pewien, że to samo zrobią użytkownicy.

14 maja 2007 r. Facebook oficjalnie udostępni swoją platformę szerokiemu gronu odbiorców i zrobił to z kilkoma partnerami, o których nigdy wcześniej nie słyszałem. Niektórzy z nich byli po prostu pracującymi na własny rachunek programistami, ale korzystając z nowej platformy Facebooka, pozyskiwali każdego dnia tysiące nowych użytkowników. Taki poziom wzrostu organicznego był w przypadku serwisów randkowych czymś niespotykanym, więc pomyślałem, że jeśli współpracujące z nimi firmy czy nawet pojedyncze osoby potrafią to zrobić, to my też. W tamtym czasie na Facebooku dostępnych było niewiele aplikacji, ale wiedziałem, że wcześniej czy później kilku dużych graczy zorientuje się, że nie można tam nie być. Dlatego choć prawie nic nie wiedziałem o tym, w co się pakujemy, byłem przekonany bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, że musimy jak najszybciej skorzystać z tej technologii i rzucić się w objęcia Facebooka.

Otwarty dostęp do Facebooka: idiotyzm czy przebýtysk geniuszu?

W tym czasie panowało powszechne przekonanie, że Mark Zuckerberg zwariował, otwierając swoją platformę dla każdego dewelopera. Przecież Facebook radził sobie całkiem nieźle, więc po co dawać dostęp do milionów swoich użytkowników i ich danych każdej przypadkowej firmie? Nikt wcześniej nie zrobił nigdy czegoś podobnego na taką skalę i sądzono, że firmy to wykorzystają i po prostu spróbują przenieść wszystkich użytkowników do swoich własnych serwisów internetowych, jednocześnie niszcząc koncepcję Facebooka po to, by samemu szybciej się rozwijać.

Zuckerberg widział to inaczej, ponieważ miał świadomość, że strona taka jak Facebook, aby być poważnym graczem na rynku, będzie musiała nieustannie wprowadzać innowacje. Postawił wszystko na jedną kartę, wierząc, że największe firmy i najlepsi deweloperzy na świecie wkrótce będą się prześcigać w tworzeniu aplikacji na Facebooka (pamiętajcie, że to na nich zwrócone były oczy wszystkich). Serwis ten stał się wkrótce w niczym nieograniczającą innowacyjności witryną, przez co użytkownicy mieli ochotę korzystać z niej przez dłuższy czas. Ostatecznie zbudowanie aplikacji na Facebooka stało się priorytetem niemal każdej firmy technologicznej, a uruchomienie tej platformy rozpoczęło nową erę wybuchowego wzrostu, która ostatecznie stała się kluczem do niezaprzeczalnego sukcesu Facebooka.

Pierwsza wersja naszej aplikacji na Facebooka była dokładnie tym, co opisał Mike – po prostu udostępnioną u nich stroną rejestracyjną IMFT, której zadaniem było przenoszenie użytkowników z Facebooka do nas. W efekcie niemal natychmiast pozyskaliśmy kilka tysięcy nowych użytkowników. W początkowej fazie na Facebooku dostępna była tylko ograniczona liczba aplikacji do pobrania, więc użytkownicy zwykle po prostu przechodzili do zawierającego je katalogu i instalowali cały ich zestaw, co prawdopodobnie znacznie przyczyniło się do tego, że efekt był tak imponujący.

CZY JA DOBRZE WIDZĘ?

Wykorzystanie naszej aplikacji na Facebooku przyniosło nam już pierwszego dnia więcej użytkowników, niż kiedykolwiek wcześniej udało się nam pozyskać w ciągu jednej doby. W tym samym czasie zaobserwowałem kilka innych nieznanych mi firm, którym codziennie przybywało od pięciu do dziesięciu tysięcy użytkowników, jedynie w sposób organiczny. Ponownie pomyślałem sobie: „Jeżeli im się to udaje, to i nam się może udać. To tylko kwestia tego, kto będzie najbardziej zdeterminowany i najsprytniejszy”. Wiedziałem, że jesteśmy w stanie wygrać tę bitwę, ponieważ po swojej stronie mieliśmy nie tylko wielki talent, ale i motywację. W tym momencie porażka nie wchodziła w grę. Mieliśmy po prostu zbyt

wiele do stracenia, ponieważ powrót na Wall Street i walka z klubowiczami o 5.00 o taksówkę nie były już dla mnie zbyt atrakcyjną propozycją.

Kolejną rzeczą, na którą bardzo wcześnie zwróciłem uwagę, było to, jak szybko rośnie Facebook. Miałem przyjemność spotkać się z wieloma osobami, które pomagały tworzyć tę platformę podczas pewnej konferencji. Była to dla mnie również jedna z pierwszych okazji do wysłuchania publicznego wystąpienia Marka Zuckerberga.

Ci ludzie byli jednymi z najmądrzejszych, jakich kiedykolwiek spotkałem. Cały czas próbowali przewidzieć, z jakiego powodu za pięć do dziesięciu lat Facebook mógłby być wciąż żywą i rozwijającą się platformą, gdy wielu jego konkurentów po prostu zniknie. Poruszane tematy i poziom dyskusji tak różniły się od tego, co znałem, że byłem jeszcze bardziej pewny obranej drogi. Dla kontrastu wspomnę, że przedstawiciel MySpace, największego serwisu społecznościowego na świecie (który wkrótce uruchomił własną platformę), zadzwonił do mnie, aby mnie przekonać do wykupienia u nich większej liczby reklam mojej aplikacji, nie przejmując się tym, że ich strona internetowa zawiesza się i ledwo działa.

W tym czasie ludzie z Facebooka omawiali krystalicznie czystą wizję tego, jak stworzyć w oparciu o ich serwis najbardziej inteligentną sieć reklamową na świecie. Wciąż wspominali o nowym typie pracownika zwanego analitykiem danych. Ci szalenie inteligentni komputerowi maniacy mieli badać wszystkie dane i wykorzystywać je do dokładnego przewidywania tego, kiedy i gdzie użytkownicy serwisu pojadą na kolejne wakacje, co będą chcieli tam zjeść, a nawet kiedy będą nawiązywać lub zrywać relacje (co można ponoć stwierdzić na podstawie tego, jakie zdjęcia „znajomych” oglądają). Tak niewiarygodne i dogłębne wykorzystanie danych całkowicie zawładnęło moim umysłem. Przygotowywali oni właśnie grunt pod to, aby w kolejnych latach stać się najlepiej prosperującą siecią reklamową na świecie.

Niezwykle ważną rzeczą były dla nich wrażenia użytkownika (ang. *user experience*, UX). Stwierdzili, że wskaźnik UX w innych serwisach społecznościowych, takich jak Friendster i MySpace, staje się coraz gorszy, ponieważ ich właściciele kładą większy nacisk na szybki zwrot z inwestycji i rentowność. Interfejsy tych portali były często bardzo ociążałe i całkowicie zaśmiecone spamem, reklamami i grafikami spowalniającymi wczytywanie stron.

Kiedy ich konkurencja nierozważnie skupiała się na doraźnych korzyściach, ludzie z Facebooka dokonali ważnego odkrycia. Zauważyli, że jeżeli użytkownik pozyska siedmiu lub więcej znajomych w ciągu pierwszych dziesięciu dni, staje się „uzależniony” od Facebooka i nieustannie wraca na stronę, by sprawdzić, co u tych znajomych słychać. To ten moment, w którym użytkownik zdaje sobie sprawę z niezwyklej przydatności produktu – można by go określić efektem „O, ja cię!”. Aby upewnić się, że osoby zakładające nowy profil uzyskają ową magiczną liczbę siedmiu przyjaciół, Facebook oddelegował część swoich najlepszych inżynierów, by dowiedzieli się, w jaki sposób odszukać w bazie dawno zapomnianą kuzynkę lub kolegę ze szkolnej ławki i wyświetlić ich danemu użytkownikowi na liście sugerowanych znajomych. Pozwoliło to znacząco wzmocnić efekt sieciowy i okazało się świetną strategią, która przyniosła oczywiste, długoterminowe korzyści oraz zapewniła im ciągły wzrost, do którego dążą wszystkie start-upy.

Ludzie z Facebooka byli bardzo młodzi, świetnie zorientowani i od samego początku mieli wybiegającą daleko w przyszłość wizję tego, co na dłuższą metę mogłoby stać się siłą napędową ich sukcesu (lepsze wrażenia z użytkowania), dlatego dla każdego programisty było oczywiste, że mając taki zespół fachowców, Facebook będzie większy niż jakikolwiek inny serwis, który kiedykolwiek dotąd widziano. Na swojej pierwszej konferencji zrobili na mnie bardzo dobre wrażenie, a nasza aplikacja na Facebooku cieszyła się powodzeniem, stało się więc dla mnie jasne, że musimy w maksymalnym stopniu wykorzystywać ich sukces. Na szczęście byliśmy w grze od samego początku.



WYBUCHOWY WZROST – wskazówka nr 12

Czy wiesz, co jest efektem „O, ja cię!” w przypadku twojego produktu? Jeśli nie, dowiedz się tego i skup się na tym, aby mogło doświadczyć go jak najwięcej użytkowników.

Dlaczego Facebook?

Wbrew przekonaniu wielu osób Facebook nie był pierwszą na świecie siecią społecznościową. Nie były nią również MySpace czy Friendster, które odniosły umiarkowany sukces jeszcze przed rewolucją, jaką wywołało pojawienie się Facebooka. Pierwszym na świecie serwisem społecznościowym była witryna o nazwie Sixdegrees, która została założona przez mojego mentora i bardzo bliskiego przyjaciela, Andrew Weinreicha.

W rzeczywistości Sixdegrees pojawiło się w cyberprzestrzeni prawie dziesięć lat przed zmieniającym reguły gry portalem Zuckerberga, czyli już w 1997 r. Andrew jest jednym z najbardziej inteligentnych przedsiębiorców, jakich kiedykolwiek znałem, ale Sixdegrees już nie istnieje, zaś Facebook stał się dominującą siecią społecznościową. Jak do tego doszło? Co takiego niezwykłego ma Facebook, że uczyniło go to jedną z najcenniejszych firm na świecie?

Bardzo ważną lekcją, jaką otrzymałem od Andrew, była ta, że rzeczą podstawową jest tak naprawdę wycucie odpowiedniego czasu. Nie należy mylić tego pojęcia z byciem pierwszym, ponieważ właściwa chwila nie musi oznaczać bycia prekursorem. W niektórych przypadkach bowiem bycie pierwszym może nawet tak naprawdę obrócić się przeciwko tobie.

W przypadku Andrew, jego serwis Sixdegrees pojawił się na rynku mediów społecznościowych na długo przed Facebookiem, ale brakowało mu jednej funkcji, która w pełni upodobniłaby go do Facebooka: możliwości publikacji zdjęć.

Uwaga: Przeczuwając, że odkrył coś ważnego, Andrew opracował koncepcję znaną jako *Six-Degree Patent*, która wyjaśnia, w jaki sposób ludzie są ze sobą połączeni w sieci. Od tamtej pory patent ten stał się bardzo ważnym opisem wzajemnych powiązań użytkowników internetu i obecnie jego właścicielem jest LinkedIn.

Serwis Sixdegrees wyprzedzał swój czas w wielu różnych aspektach, ale jednym z najistotniejszych czynników było to, że technologia stanowiąca dziś podstawę istnienia serwisów społecznościowych – a zwłaszcza aparaty cyfrowe – nie była wówczas tak powszechna. Andrew wiedział, że zdjęcia będą miały olbrzymi wpływ na popularności sieci społecznościowych, ale nie było wówczas jasne, w jaki sposób użytkownicy mieliby je publikować na stronie. W pewnym momencie próbował nawet pozyskiwać je od nich tradycyjną pocztą i zatrudnił

cały zespół ludzi do ich skanowania, a następnie umieszczania na profilu użytkownika. Chociaż stanowiło to sprytnie obejście problemu, Andrew ostatecznie stwierdził, że nie było to zbyt praktyczne rozwiązanie.

Pojęcie „tagowania” kogoś jeszcze nie istniało. To był kolejny istotny niuans związany z pozytywnym oddziaływaniem możliwości publikowania zdjęć, która napędzała rozwój pojawiających się później serwisów społecznościowych.

Kompletnie zwariowaną rzeczą związaną z określaniem właściwego momentu wejścia na rynek jest to, że prawie nie da się przewidzieć, kiedy nastąpi owo „trzęsienie ziemi”. Andrew sprzedał serwis Sixdegrees w 1999 r., kiedy bardzo niewiele osób miało własne zdjęcia cyfrowe. Z kolei do 2003 r. wyprodukowano więcej telefonów z wbudowanymi aparatami cyfrowymi niż samodzielnych urządzeń do cyfrowej rejestracji obrazu. Pojawiła się też nowa fala serwisów społecznościowych, zaczynając od Friendstera, poprzez MySpace, a kończąc na Facebooku.

Oficjalna cena sprzedaży serwisu Sixdegrees wyniosła 125 milionów dolarów, więc była niemata, ale to nie był ten poziom zysku, jaki osiągnął Facebook. Niektórzy eksperci przewidują, że Facebook może kiedyś stać się najdroższą firmą wartą 1 bilion dolarów. Jak na ironię, pośród tych ekspertów są moi byli koledzy i analitycy z Wall Street, którzy śmiali się ze mnie, kiedy w 2007 r. powiedziałem, że w ciągu kilku lat Facebook będzie wart 100 miliardów dolarów, i których przekonywałem, aby jak najszybciej się nim zainteresowali.

Czy rzeczywiście Facebook był zdecydowanie lepszy od wszystkich innych serwisów społecznościowych? Niezupełnie, ponieważ jego funkcjonalność i podstawowa koncepcja działania nie różniły się zbyt wiele od Sixdegrees, a nawet od Friendstera czy MySpace, ale ich moment pojawienia się na rynku i długoterminowa strategia rozwoju były odpowiednie. Pojawiły się też wspierające technologie, a do tego szybko spopularyzowały się telefony komórkowe, zaś przesyłanie zdjęć przez internet stało się łatwiejsze niż kiedykolwiek wcześniej, w związku z czym użytkownicy byli wreszcie gotowi, by zacząć z nich powszechnie korzystać.

BĄDŹ W CZYMŚ NAJLEPSZY NA ŚWIECIE

Któregoś roku w styczniu spotkałem się z moim przyjacielem i mentorem Andrew na zorganizowanej dla szefów internetowych serwisów randkowych konferencji o nazwie *iDate*. W tym czasie Andrew zarządzał prawdopodobnie jednym z pierwszych mobilnych serwisów randkowych, MeetMoi (Andrew był osobą, która zajmowała się jednocześnie wieloma różnymi biznesami). Jedną z najbardziej istotnych rzeczy, jaką usłyszałem od Andrew podczas tej konferencji, było: „Nauczyłem się, że aby wygrać, musisz robić coś mądrzej od wszystkich innych. A ja sądzę, Cliff, że jesteś najlepszy na świecie w marketingu wirusowym na Facebooku”.

To, że uważa mnie za „najlepszego ze wszystkich”, brzmiało dość pompatyczne, ale jego stwierdzenie było dla mnie bardzo motywujące, bo utwierdziło mnie w przekonaniu, co jest moją mocną stroną jako lidera. Andrew zawsze ważył słowa i nie mówił niczego o tak sobie, jego opinia dała mi więc odwagę, której potrzebowałem, aby potroić moje wysiłki w wykorzystywaniu Facebooka do marketingu wirusowego. Wszystkie wysiłki skierowałem na jak najlepsze poznanie tej platformy. Słowa Andrew dały mi pewność, że powinienem zamknąć stronę (IMFT), która nie pozwoliła mi osiągnąć tego, co chciałem, i spróbować zrobić to z nową witryną.

Decyzja o ostatecznym zamknięciu serwisu IMFT była nie tylko ogromną operacją finansową, ale także szokiem dla pracowników, inwestorów i pozostałych udziałowców, którzy przyszli na zwołane zebranie. Chciałem zająć się niesprawdzonym produktem, który został stworzony zaledwie kilka tygodni wcześniej, rezygnując z rozwijania serwisu o ustalonej pozycji, który istniał już dwa lata i miał dziesiątki tysięcy użytkowników.

Logika mojego działania opierała się na tym, że chciałem patrzeć w przyszłość, a nie w przeszłość, i przestać ładować naprawdę duże pieniądze w produkt o ograniczonym potencjale. IMFT miał wiele wad i należałoby przeznaczyć olbrzymią ilość czasu oraz kapitału, by usunąć nieuniknione błędy w oprogramowaniu i pozbyć się problemów z serwerem – były to minuty i dolary mogące mieć kluczowe znaczenie. Po prostu nie mogliśmy ich roztrwonić. Ostatecznie decyzja ta oznaczała zdjęcie z barków naszych księgowych goryla ważącego pół

tony i miała natychmiastowy korzystny wpływ na rozwój naszej nowej aplikacji na Facebooku.



WYBUCHOWY WZROST – wskazówka nr 13

Czy istnieją projekty, które utrzymujesz przy życiu, ignorując zasady ekonomii (robiąc to z emocjonalnych lub jakichś innych nieracjonalnych, np. sentymentalnych, powodów)? Jeśli tak, zamknij je natychmiast, aby odzyskać cenny czas i móc skoncentrować się na tym, co ważne.

Od momentu podjęcia decyzji, IMFT zaczął ewoluować w MeetNew-People (MNP), nową aplikację randkową z prostym interfejsem. Po zalogowaniu użytkownikowi wyświetlało się zdjęcie innego użytkownika z pytaniem: „Czy podoba ci się ta osoba?”

Jedną z najważniejszych rzeczy, jakiej się nauczyliśmy, było to, że nieskuteczne okazało się wyciąganie ludzi z Facebooka i przekierowywanie ich do IMFT. Użytkownicy po prostu nie chcieli opuszczać Facebooka i odkryliśmy, że znacznie bardziej opłaca się skłonić ich do podejmowania jak największej liczby działań na Facebooku. Dzięki temu najszybciej mogliśmy znaleźć się w ich kanałach informacyjnych i uzyskać dostęp do sieci ich przyjaciół. Zdając sobie sprawę z wagi utrzymania stałego wzrostu, ustąpiliśmy i przestaliśmy próbować zabierać użytkowników Facebookowi, by kierować ich na stronę IMFT, co natychmiast się opłaciło.

Nie poniosłem porażki. Po prostu odkryłem 10 000 błędnych rozwiązań.

— THOMAS EDISON, NAJWIĘKSZY AMERYKAŃSKI WYNAŁAZCA

MNP służyła nam w tym czasie za doświadczalny poligon. To był pomost prowadzący do strony Are You Interested? (AYI), którą oficjalnie uruchomiliśmy 14 sierpnia 2007 r. Celem powstania tymczasowej witryny było przetestowanie jak największej liczby funkcji i wszelkich naszych pomysłów. Sprawdzaliśmy na niej, co może przynieść największy wzrost i w jaki sposób utrzymać zainteresowanie użytkowników, a jednocześnie jak najlepiej wykorzystać unikatowe cechy Facebooka, aby zwiększać zasięg w sposób wirusowy.

Nie można poprawić tego, czego nie można zmierzyć

Szybko zdaliśmy sobie sprawę, że kluczem do sukcesu nie było wysyłanie kolejnych genialnych rozwiązań, ale możliwość sprawdzenia reakcji na nie naszych użytkowników. Oznaczało to konieczność dokonywania gruntownych analiz. Im więcej testów przeprowadzaliśmy, tym więcej nauczyliśmy się na ich podstawie i tym większy był poziom zadowolenia użytkowników. Nasze testy dotyczyły rozmaitych rzeczy. Bywały niezwykle złożone, bywały i banalne – od dogłębnych analiz sposobów wykorzystywania nowych funkcji po tak proste, jak badanie odbioru różnych kolorów tła. Sprawdzanie reakcji na różne barwy uświadomiło nam, jak ogromny wpływ na zachowanie użytkowników mają nawet niewielkie zmiany. Jeśli cię to ciekawi, to tak, różowe tło w przypadku kobiet w znaczący sposób zwiększało aktywność tej grupy demograficznej.

Ciągłe eksperymenty i rzetelne analizy przeprowadzane w czasie rzeczywistym stały się podstawą działań naszej organizacji, ponieważ nawet kiedy odnosiliśmy porażkę, dowiadaliśmy się czegoś nowego o naszych użytkownikach. Po wizycie w siedzibie Facebooka przekonaliśmy się, że mają bardzo podobną metodę pracy, a mantra ich programistów brzmiała: „Działaj szybko i niszcz”.



WYBUCHOWY WZROST – wskazówka nr 14

Doskonałe jest wrogiem ukończonego. Stworzenie idealnie działającej funkcji wymaga opracowania wielu założeń bez zebrania informacji zwrotnych od użytkowników i niezbędnych danych, co zajmuje znacznie więcej czasu. Czy kontynuujesz prace nad funkcjami, które są już na tyle dopracowane, że z powodzeniem można je udostępnić grupie użytkowników i poprosić ich o ocenę?



WYBUCHOWY WZROST – wskazówka nr 15

Tworzenie produktu i testowanie go bez solidnego zaplecza analitycznego jest jak prowadzenie samochodu z zastoniętymi oczami – nie skończy się dobrze. Czy dysponujesz wszystkimi niezbędnymi danymi, aby móc dokonać analizy skuteczności swoich działań?

WYOBRAŹ SOBIE, JAK MOGŁOBY ZMIEŃCIĆ SIĘ TWOJE ŻYCIE,

GDYBY STWORZONY PRZEZ CIEBIE PRODUKT ZYSKIWAŁ CODZIENNIE
NIEPRAWDOPODOBNA LICZBĘ 100 000 NOWYCH UŻYTKOWNIKÓW,
I TO BEZ WYDAWANIA NAWET GROSZA NA REKLAMĘ. A CO, JEŚLI INWESTORZY
ZACZĘLIBY WALIĆ DO CIEBIE DRZWIAMI I OKNAMI?

To właśnie przydarzyło się Cliffowi Lernerowi, kiedy postanowił zainwestować pieniądze zarobione na internetowym serwisie randkowym w aplikację działającą na nieznaną wówczas nikomu platformie o nazwie Facebook. Aplikacja zaczęła się wkrótce gwałtownie rozwijać i w niedługim czasie cena akcji firmy Lenera wzrosła aż o 2000%, uruchamiając niezwykły łańcuch wydarzeń, złożony z niespodziewanych sukcesów i bolesnych doświadczeń. Ta fascynująca i inspirująca opowieść pokazuje, jak:

- ✱ wywołać wybuchowy wzrost dzięki stworzeniu wyjątkowego produktu
- ✱ zidentyfikować jedynie trzy wskaźniki, które mają znaczenie
- ✱ odkrywać skuteczne strategie wzrostu, by móc szybko się rozwijać
- ✱ w błyskotliwy sposób wykorzystywać media, aby zdobyć miliony użytkowników
- ✱ stworzyć w firmie wspaniałą kulturę pracy przyciągającą ludzi pełnych pasji

W książce *Wybuchowy wzrost* Cliff Lerner przedstawia zabawne historie i analizuje konkretne sytuacje, aby podzielić się tym, czego się nauczył, i pomóc także twojemu start-upowi osiągnąć sukces.

**NIEZWYKLE CENNE LEKCJE - DOTYCZĄCE UZYSKIWANIA
EFEKTU WYBUCHOWEGO WZROSTU, MARKETINGU
I INNOWACYJNOŚCI - DLA WŁAŚCICIELI START-UPÓW I DYREKTORÓW
GENERALNYCH, POCHODZĄCE OD JEDNEGO Z NAJMĄDRZEJSZYCH
PRZEDSIĘBIORCÓW, JAKICH ZNAM...**

ANDREW WEINREICH, przedsiębiorca z branży serwisów społecznościowych

Patronat medialny:

MAMSTARTUP

WWW.GALAKTYKA.COM.PL

CENA: 39,90 zł (w tym 5% VAT)

ISBN: 978-83-7579-727-5



9 788375 797275