



Роберт Скобл

**Разговор дороже денег. Как
блогинг меняет общение
бизнеса и потребителей**

«Коммерсантъ»

Скобл Р.

Разговор дороже денег. Как блогинг меняет общение бизнеса и потребителей / Р. Скобл — «Коммерсантъ»,

Эта книга о том, как сетевые дневники (блоги) становятся новым медианосителем, постепенно вытесняя традиционные СМИ; как они помогают бизнесу общаться с потенциальными потребителями, постоянными клиентами и конкурентами по-человечески, искренне и открыто. Авторы уверены, что традиционные средства продвижения (PR, в частности) уже практически изжили себя, а мы находимся в процессе революции общения, агентом которой выступает блог. Книга рассказывает, как, кому, зачем и когда стоит (или не стоит) вести блог, как с его помощью сделать бизнес известным и доходным, как преуспеть в «блогосфере»; показывает возможности и опасности блога для компании. Идеи авторов подкрепляются выдержками из многочисленных интервью с успешными бизнес-блоггерами.

Содержание

Предисловие	5
Введение: о блоггерах и кузнецах	7
Часть 1	11
1. Души боргов[5]	11
Люди, а не борги	12
Гейтс на пути[8]	14
Как насчет окупаемости инвестиций?	18
Разнообразие и фан-клубы	19
Блоггинг как средство рекрутирования	20
2. Все сразу никогда не меняется	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Роберт Скобл, Шел Израэл

Разговор дороже денег

Как блоггинг меняет общение бизнеса и потребителей

Предисловие

Что такое блог? Вопрос далеко не праздный. Но даже если вы знаете на него ответ – или думаете, что знаете, – не спешите закрывать эту книгу. Быть может – даже скорее всего – вы узнаете нечто новое.

Итак, блог – это сетевой дневник, то есть лента авторских сообщений, выстроенная в хронологическом порядке и, как правило, открытая для читательских комментариев. Вы это знаете? Прекрасно. Блог – это прибежище комплексующих графоманов и политических фриков? И такое бывает. Платформа для свободного общения людей, заинтересованных какой-то конкретной темой? Да, конечно, но не только. Новый вид СМИ? Возможно. Прекрасный маркетинговый инструмент, обеспечивающий не только широчайший охват, но и точное попадание в целевую аудиторию? Неожиданно, спорно, но несомненно интересно.

Не так уж и мало определений и функций у простого до примитивности инструмента, не так ли? Естественно, их гораздо больше. Наверняка вы знакомы хотя бы с частью из них. Блоггинг – уже не terra incognita ни для России в целом, ни для российского бизнес-сообщества. По данным «Яндекса» (blogs.yandex.ru) весной 2007 года русскоязычная блогосфера разрослась до 2 млн блогов. Мало кто не слышал о «Живом Журнале» (или ЖЖ). Сетевые или реальные имена известных отечественных блоггеров – Адагамова, Жданова, Радуловой, Кононенко, Экслера – известны очень широкому кругу людей. Появилось – и уже прижилось – понятие «корпоративный» блоггинг, правда, со знаком «минус».

Мы, как обычно, отстаем. По крайней мере, количественно. По всему миру уже почти 90% компаний завели себе корпоративные блоги. Среди их авторов – первые лица: вице-председатель General Motors Боб Лутц, вице-президент по маркетингу Boeing Commercial Airplanes Рэнди Бейзлер, основательница компании The Body Shop Анита Роддик, владелец и президент баскетбольного клуба Dallas Mavericks, теле– и радиомогнат Марк Кьюбан и многие другие. Что уж говорить о бизнесменах рангом пониже, рекламщиках, креативщиках и бизнес-гуру! А что у нас? Вы знаете Федора Овчинникова, предпринимателя из Сыктывкара? Нет? Напрасно. Похоже, именно он стал первым в России настоящим бизнес-блоггером, публикуя в своем сетевом дневнике (www.sila-uma.ru) ежемесячные финансовые отчеты. Владимир Мельников, владелец компании Gloria Jeans лично отвечает на вопросы клиентов на корпоративном сайте. Это, конечно, не блог, но очень к нему близко. Сергей Литовченко, исполнительный директор Ассоциации менеджеров (АМР) также ведет свой блог (www.litovchenko.ru), но он, скорее, не бизнесмен, а чиновник от бизнеса. И... все? Да, все. Других примеров, хотя бы отдаленно напоминающих бизнес-блоггинг, если не считать довольно многочисленных «интернет-тусовок» рекламщиков и пиарщиков, в России нет.

Почему? Рискну высказать несколько предположений. Во-первых, отечественные бизнесмены попросту не доверяют блогам, не видят их полезности. Кто-то считает это дело совершенно несерьезным занятием, кто-то не доверяет инструменту, экономическую эффективность которого невозможно подсчитать, кто-то имеет какие-то иные резоны. Мне кажется, что книга, которую вы держите в руках, в достаточной степени развеивает сомнения. Одному из ее

авторов – Роберту Скоблу – удалось практически в одиночку за каких-то два года существенно изменить облик самого ненавидимого «корпоративного монстра» – компании Microsoft – наделив ее яркими «дружественными для пользователя» чертами. Если это не свидетельствует о важности блоггинга, то что тогда? На самом деле в основе недоверия предпринимателей к блоггингу, как мне кажется, лежит элементарная неготовность вести диалог. Это касается, впрочем, не только предпринимателей – многие готовы высказаться, но выслушать ответ, порой нелицеприятный, могут далеко не все. Это проблема психологическая, и наша книга вполне может помочь от нее избавиться.

Вторая проблема неприятия блогов также лежит в области психологии. Многим сложно сделать первый шаг. Человек просто теряется, не зная, с чего начать. «Разговор дороже денег» поможет и здесь. Эта книга не только призывает, мотивирует вести блог, но и подробно и наглядно объясняет как что надо делать, так и чего не надо – а это едва ли не самое важное.

А вот о третьей проблеме – я бы назвал ее тотальным российским недоверием к «печатному слову» вообще – в книге почти ничего нет. Удивляться не приходится, к сожалению. В этом вина как отечественных СМИ в целом (а блогосфера обладает всеми чертами средства массовой информации), так и властей наших предержащих, последовательно превращающих все вещание в односторонний канал выхолощенной, «дистиллированной» информации. Современные СМИ в России практически не предусматривают диалога, лишь монолог, нудный, утомительный, не вызывающий никакого доверия. С чего бы нам (потребителям) доверять и корпоративным сообщениям в Интернете, если они похожи друг на друга, как две капли воды, выхолощены и вообще не требуют от нас ответа? Зачем «им» наш ответ?

Наверное, затем, что желающий быть услышанным – и понятым – прежде всего должен научиться слышать сам. «Обратная связь» – это не просто красивые слова, а необходимое условие успеха в бизнесе. И если это понимает предприниматель из Сыктывкара, то тем более это должны понимать капитаны «народных IPO», раз уж они действительно собираются налаживать общение с «народом» – миноритариями.

*Александр Соловьев, редактор,
начинающий блоггер*

Введение: о блоггерах и кузнецах

Нашим женам Поле Израэл и Марьям Скобл.

Без вас мы бы не смогли сделать это, да и не захотели бы.

Все началось с разговоров. Затем мы перешли на средства вещания. Теперь возвращаемся к разговорам. Все возвращается на круги своя.

Терри Кетчпол, The Catchpole Corporation¹

Если вы думаете, что в этом издании будут раскрыты какие-то тайны или секреты, то вы выбрали не ту книгу. Здесь речь пойдет о революции, коренным образом меняющей общение компаний и потребителей. О том, как избавиться от всей той лажи, которая мешает им понимать друг друга и доверять друг другу. Мы будем говорить, в основном, о блоггинге – самом могущественном оружии этой революции в настоящее время.

«Разговор дороже денег» – не объективное исследование, хотя мы очень старались быть точными и справедливыми. Мы – поборники блоггинга. Мы верим, что блоггинг не просто полезен компаниям, стремящимся быть ближе к потребителям, а совершенно необходим. Мы думаем, что в самом ближайшем будущем компании, у которых *нет* блогов, будут вызывать подозрение: людям будет казаться, что эти компании что-то скрывают или их владельцы боятся того, что могут сказать их сотрудники.

Мы не шутим, когда говорим о происходящей революции. Возможно, вам кажется, что ваше предприятие сегодня такое же, как вчера. Вероятно, отдел PR насочинял для вас «нужные» слова, а ваши директ-маркетинговые кампании приносят более 2% откликов от людей, никогда не собиравшихся покупать у вас что-либо. Однако все эти вещи, как вы наверняка уже знаете, дорожают и становятся все менее эффективными. При этом, если верить **New York Times**, **Pew Research** и другим изданиям, скоро каждую секунду будет открываться новый блог. Некоторые из них будут сопливыми юношескими дневниками или политическими бреднями, но все больше блоггеров будут говорить о бизнесе.

Возможно, эти беседы о бизнесе будут посвящены вашему рынку, потребителям или продуктам. Если сегодня люди не обсуждают вашу компанию в блогах, то это непременно случится завтра. Пожалуй, вам стоит присоединиться к разговору, пусть даже для того, чтобы поблагодарить тех, кто поет вам осанну, или исправить возможные фактические ошибки. Если вы игнорируете *блогосферу* – глобальную сеть блогов – вы не узнаете, что люди говорят о вас. Вы не сможете научиться у них, а они не будут относиться к вам как к искреннему человеку, которого волнует его бизнес и его репутация.

Книга «Разговор дороже денег» о том, как и почему вам стоит присоединиться к этим разговорам, как «вести блог с умом», чтобы преуспеть. Не о том, какими средствами пользоваться, а какие стратегии применять и почему. «Разговор дороже денег» объясняет, зачем работодателям поощрять своих менеджеров среднего и высшего звена писать в блогах откровенно, обсуждая те сегменты предприятия, которые им лучше всего известны. Мы покажем, почему стоит защищать этих сотрудников от ревнителей статус-кво, которые хотят контролировать и централизовать коммуникацию.

¹ The Catchpole Corporation – компания, предоставляющая услуги технологическим компаниям и PR-агентствам (как субподрядчик их клиентов) по профессиональной подготовке менеджеров (в первую очередь топов) к публичным выступлениям, один из лидеров своей отрасли. Терри Кетчпол – основатель компании, в прошлом редактор некоторых известных изданий (Computerworld, Business Computer Systems, PC Products, Playboy) (прим. перев.).

Если вы решите присоединиться к разговору, это будет очень полезно и для вашей компании, и для ваших потребителей. Вы будете разрабатывать более качественные продукты и услуги, используя коллективный разум потребителей, и сэкономите кучу денег, отказавшись от дорогостоящих маркетинговых приемов, которые не только не приносят результата, но и раздражают тех, на кого нацелены.

Мы не можем гарантировать, что блоггинг сделает вас выше, стройнее или повысит вашу потенцию. Нам, как и вам, уже надоели бесконечные подобные обещания. Что *в наших силах* – так это познакомить вас со многими людьми бизнеса, ведущими блоги и делающими это успешно. Большая часть этой книги посвящена рассказам успешных блоггеров о себе. Мы используем их слова как можно чаще, чтобы вы слышали их признания и вынесли собственное суждение. Порой мы не согласны с тем, что они говорят, и высказываем собственное мнение. Мы публиковали черновые варианты книги «Разговор дороже денег» в нашем блоге и включили некоторые комментарии читателей, которые высказывали возражения. Мы очень признательны этим людям. Они рассказали нам многое из того, о чем здесь пойдет речь. Они проверяли наши факты и отвечали нам. Одним словом, они помогли нам улучшить эту книгу.

Мы надеемся, что некоторые из этих рассказов вы сможете использовать для себя и своего бизнеса, независимо от того, чем вы занимаетесь и где находится ваш офис. Мы говорили с блоггерами, которые работают в советах директоров компаний из списка Fortune 10 и в одиночестве у себя дома. Мы публикуем данные о японских стоматологах и владельцах спортивных команд, производителях футболок и портном, шьющем одни из самых дорогих костюмов в мире. Если вы читаете эти строки, находясь в книжном магазине, пролистайте книгу дальше и посмотрите, может ли кто-то из этих консультантов, научно-технических работников, предпринимателей, мастеров-ремесленников, рестораторов, юристов, программистов, стартап-энтузиастов и топменеджеров публичных компаний рассказать вам что-то полезное о блоггинге. Если вас интересуют полные тексты интервью, зайдите на <http://nakedconversations.com>. Там приводятся более подробные версии большинства из них, и вы сможете понять, что именно хотят сказать эти люди.

Да, «Разговор дороже денег» – за блоггинг, но мы не отворачиваемся от негативных сторон этого явления. Мы рассматриваем такие риски и недостатки, как затраты времени, правовые аспекты, отрицательные комментарии, конфликты с PR-службой, опасность раскрытия конкурентной информации, а также опасность увольнения сотрудников, ведущих блоги, и т.д. Мы также рассказываем, почему все эти блоггеры – а всего их больше ста – считают блоггинг оправданным, несмотря на все различия их бизнесов.

Более того, «Разговор дороже денег» рассматривает блоггинг в «широкой перспективе». С одной стороны, блог можно считать лишь инструментом, но с другой – он уже стал одной из самых мощных составляющих коммуникационной революции, которая началась уже довольно давно и вот-вот достигнет своего пика. Суть этой революции заключается в том, как компании общаются не только с потребителями, но и со всей своей «аудиторией»: партнерами, поставщиками, сотрудниками, потенциальными клиентами, инвесторами и СМИ.

Существует множество средств общения: электронная почта, SMS, мгновенные сообщения, чаты, телефон, в конце концов.

Технологии позволяют людям разговаривать друг с другом напрямую и непринужденно. Блоггеры не выискивают в сообщениях друг друга «прогностических заявлений», не предупреждают о многократном использовании интеллектуальной собственности² или о том, что при приеме некоего средства от головной боли из глаз может пойти кровь. Они не обещают

² «Прогностическое заявление» (Forward-Looking Statement) и «Многократное (повторное) использование интеллектуальной собственности» (Intellectual Property Reuse) – юридические термины торгового права США, определяющие стандарты и манеру официальных корпоративных сообщений и отношение к информации. По убеждению авторов книги, эти и подобные им стандарты убивают живое общение, именно поэтому блоггеры их игнорируют (прим. ред.).

друг другу, что чистые рубашки помогут наладить семейную жизнь или уничтожение сорняков повысит уровень тестостерона у мужчин, проживающих в пригородах.

Блоггеры *просто общаются*. Они делают грамматические ошибки. Они перескакивают с одной темы на другую и обратно. Они перебивают друг друга вопросами, высказывают предположения и возражения. Эти разговоры укрепляют доверие. Один из пионеров блоггинга Дэйв Вайнер³ называет это «разговорами как они есть» и утверждает, что ему нравится встречать опечатки, потому что они свидетельствуют о подлинности, о том, что ты читаешь неотфильтрованные мысли реального человека.

Блоггеры, как и многие другие люди, обычно с подозрением относятся к гладким и обтекаемым фразам официальных ораторов, называя их «пиджаками» (намекая на то, что внутри этой одежды нет живого человека). Официальные представители компаний говорят на странном языке, который мы называем «корпоязом», – противоестественном гибриде осторожного юридического жаргона и маркетинговых гипербола. Корпоративные говоруны обращаются к людям, когда сами хотят что-то сказать, а не когда люди хотят что-то услышать. Чтобы добраться до своих адресатов, они используют рекламные объявления, пресс-релизы, директ-маркетинг и веб-сайты. Это похоже на холодную войну: люди либо стараются не замечать эти маркетинговые послания, либо покупают продукты с технологией TiVo и антиспамовые фильтры, чтобы избавиться от таких посланий. В свою очередь участники рынка придумывают технологии, чтобы обойти эти фильтры. Однако если потребители хотят пообщаться с *продавцами*, те же самые продавцы создают технологии и бюрократические процедуры типа систем обработки речевой информации, списков ЧаВо (FAQ) на веб-сайтах или удаленных служб поддержки, страдающих неинформированностью и нехваткой персонала, чтобы приглушить голоса потребителей и избежать прямых контактов с ними.

Большинство людей негативно относятся к маркетингу. Один директор по коммуникациям крупной корпорации признался нам, что больше не читает пресс-релизы собственного отдела коммуникаций. «Там одна чепуха, – говорит он, – но у нас по-настоящему крутые блоггеры». Мы сталкивались с этим антикорпоративным настроением и в крупных компаниях, и на малых предприятиях, и в домашних офисах. Этот настрой сыграл большую роль в возникновении блоггинга и сейчас определяет его значимость.

«Разговор дороже денег» – книга о том, как бизнес и его аудитории общаются друг с другом на равных. Такое явление нельзя назвать новым. Это было совершенно обычной вещью для мясника, пекаря или мастера, делавшего канделябры, до тех пор, пока их предприятия не превратились в сети и гипермаркеты или не были истреблены ими. Однако как философия данное явление сложилось в 2000 году, когда книга «Манифест пути» (*The Cluetrain Manifesto*) своим утверждением, что рынки – это разговоры, задела за живое многих, особенно среди безработных программистов, как раз собиравшихся создать основные инструменты блоггинга, и маркетологов, которые задавались вопросом, почему все так «кисло».

Философски «Разговор дороже денег» мало что добавляет к уже сказанному в «Манифесте пути». По правде сказать, мы не видим в этом особой нужды. На наш взгляд, универсальные истины, как говорит один из авторов «Манифеста пути» Дэвид Уайнбергер, вполне самоочевидны. Он пользуется адресом self@evident.com (само@очевидно). Нам это кажется очень уместным.

Однако за шесть лет, прошедших со времени выхода той книги, многое изменилось. Блоггинг начал широко проникать в бизнес на трех континентах. Когда мы начали этот проект в 2005 году, большинство в деловом сообществе открещивалось от блоггинга как от преходящего увлечения. Теперь многие менеджеры и руководители говорят о нем, что называется, с

³ Дэйв Вайнер – программист, автор блога (Scripting News), который первым приобрел широкую известность в Интернете (прим. перев.).

придыханием. Это прогресс. По крайней мере, нам так кажется. Философ Артур Шопенгауэр как-то заметил: «Любая истина проходит через три этапа. Сначала она высмеивается, затем яростно отвергается и, наконец, принимается как самоочевидное». Блоггинг прошел отрицание и большую часть фазы отторжения. Теперь бизнес заметил его огромный потенциал и начал приспособливать его к своим деловым целям.

Владельцы предприятий и топ-менеджеры, с которыми мы общались, говорили, что осознание того, что перемены необходимы, а действующие системы не оправдывают ожиданий, вызывает у них стресс. Десять лет назад некоторые испытали такой же стресс, столкнувшись с Интернетом. Еще через десять лет, может быть, появится что-то еще, а блоггинг станет такой же банальностью, как веб-сайты сегодня. Возможно, мы еще уилимся его старомодности.

Однако мы сомневаемся, что те возможности общения, которые создает блоггинг, когда-либо будут считаться устаревшими. Это первая технология, которая позволяет простому разговору мгновенно распространиться глобально. Она же первой децентрализует корпоративные коммуникации, вырывая их у тех, кто контролировал их ранее. Она сметает многие географические барьеры, ограничивавшие отношения между людьми с общими интересами.

Мы не совсем уверены, как эту революцию называть. Пока мы работали над книгой, нам доводилось слышать такие обозначения, как «разговорный маркетинг», «маркетинг с открытым исходным кодом», «двусторонний маркетинг», даже «маркетинг из продовольственного магазинчика». Пожалуй, все они подходят, и то, что у этого маркетинга нет единого названия, само по себе достаточно красноречиво. Никто пока не смог окрестить его раз и навсегда, но столько народа понимает и ценит его!

Как и в каждой революции, не обойдется без жертв. На этот раз нам кажется, их будет особенно много среди нынешних сторонников одностороннего, командно-административного, вещательного маркетинга, предпочитающих, чтобы все оставалось, как есть. Может быть, им стоит пойти домой и спросить у членов своей семьи, что те думают о телевизионной рекламе, спаме и баннерах. Мы предсказываем их конец без ликования. Мы не утверждаем, что сам по себе маркетинг исчезнет или должен исчезнуть. Мы думаем, это коснется лишь той его вещательной части, которую можно выразить фразой: «Мы говорим. Вы слушаете».

Мы считаем, что тех, кто не приспособится, вскоре может постигнуть та же участь, что и кузнеца в прошлом веке. Когда он впервые увидел автомобиль, то, вероятно, усмехнулся этой странной механической диковине. Возможно, он поднял свою могучую руку и ударил молотом по наковальне, и выражение его лица было задумчивым, но он не осознавал, что вскоре большинство его собратьев по профессии окажутся безработными.

Примите наш искренний совет: ***настало время присоединяться к разговору!*** Барьеры для вхождения минимальны, преимущества огромны, а блоггинг – ***это очень весело***.

Наслаждайтесь нашей книгой. Заходите на наш блог⁴ и расскажите нам, что вы думаете. Мы всегда готовы к хорошему разговору.

⁴ <http://nakedconversations.com>

Часть 1

Что происходит

Ничто великое в мире не совершалось без страсти.
Гегель

1. Души боргов⁵

*[Корпорации] не могут совершить предательства, быть
объявлены вне закона или отлучены от церкви, ибо у них нет души.*
Сэр Эдвард Коук⁶

В наше время большинство людей не доверяют крупным компаниям. Непрерывным потоком в СМИ идут рассказы о должностных преступлениях, злоупотреблениях и старомодном грабеже, но это – лишь часть проблемы. Распространено мнение, что крупными компаниями управляют ловкие юристы и подправляющие книги бухгалтеры, следящие за армиями послушных, роботоподобных сотрудников. Компании считаются бездушными каменными и совершенно бесчеловечными глыбами. Долгое время примером такой компании была Microsoft. Хищная и бессердечная корпорация безжалостно расправлялась с конкурентами, боролась в залах судов против государственных обвинителей и мучила своих пользователей бесконечными «глюками» и «дырами» в системе безопасности. По крайней мере, она казалась таковой практически всем. Чтобы понять, что люди думают о Microsoft, воспользуйтесь любой поисковой системой. Когда мы прогнали в Google поиск со словами Evil Empire (империя зла) + Microsoft, получили 471 тыс. результатов. Слова Microsoft sucks (Microsoft – дерьмо) собрали внушительные 669 тыс., а Microsoft + Borg – четверть миллиона.

На самом деле Microsoft – не каменная глыба, а организация, состоящая из более чем 56 тыс. человек, большинство из которых не ведают, в чем они провинились перед общественностью. Очень многих из них еще не было в компании, когда ее деятельность носила самый спорный характер, а если и были, то занимали слишком маленькую должность в корпоративной иерархии, чтобы быть посвященными в секреты. Недостатки продукции Microsoft настолько хорошо известны потому, что продукты Microsoft используют почти все. И все эти пятна на репутации, бесспорно, повредили компании. Некоторые талантливые люди просто отказываются работать в ней, а многие из тех, кто работает, признают, что иногда чувствуют себя деморализованными всем этим негативом.

В последние годы Microsoft прилагает серьезные усилия, чтобы улучшить свой публичный имидж. Уолтер Моссберг, ведущий колонки «Персональная технология» (Personal Technology) во влиятельном **The Wall Street Journal**, отмечает: «С момента окончания антимонопольного разбирательства Microsoft направила гигантские силы на то, чтобы обаять аудиторию. Компания методично урегулировала иски, возбужденные конкурентами и правительствами. Она начала взаимодействовать со всеми возможными аудиториями. Сам Билл Гейтс

⁵ Борг (Borg) – сокращение от «киборг» (кибернетический организм), а также название одной из рас в книге и сериале «Звездные войны» (Star Trek). Борги, идентичные по своей природе, отличаются способностью трансформировать биологические особенности жертв «под себя» и ассимилировать их в свою расу. В современном американском английском глагол borg означает зомбирование или внедрение каких-либо устройств или препаратов в организм жертвы, чтобы сделать ее подконтрольной (прим. перев.).

⁶ Сэр Эдвард Коук (1552-1634) – знаменитый английский юрист, предприниматель, специалист по общему праву, автор влиятельных работ по этому и другим вопросам юриспруденции (прим. перев.).

стал спокойнее, менее воинствен на публике с тех пор, как оставил должность исполнительного директора. Его благотворительная организация начала свою публичную деятельность. Наконец, компания позволила многочисленным сотрудникам предстать обычными людьми, разрешив им вести блоги. Все это способствовало улучшению ее имиджа».

Наши неофициальные исследования также подтверждают это. Практически везде, куда мы обращали взгляд, обнаруживалось недавнее снижение враждебности по отношению к компании. Внимательное изучение результатов поиска в Google показывает, что в последнее время негативные статьи и постинги появляются реже. Публикации описывают Microsoft в более нейтральных тонах, а солидные журналы вроде **Fortune** и **The Economist** недавно начали печатать что-то похожее на робкую похвалу. Кроме того, запуск таких новых продуктов, как MSN Spaces (бесплатный блог-сервис Microsoft), был встречен техническим сообществом с меньшим скептицизмом, чем обычно.

Даже вечно демонизируемый Гейтс, похоже, встречает чуть более дружелюбный прием. В конце сентября 2004 года председатель выступал в пяти-шести разных местах в Силиконовой долине, и все прошло куда спокойнее, чем в его предыдущие визиты. Наблюдатели из СМИ были удивлены и даже разочарованы тем, что большинство вопросов аудитории были вежливыми. Редкие претензии касались изъянов системы безопасности и проблем с серверами Linux, а не обычных этических аспектов. Другой частный пример – закрытие в январе 2005 года «блога империи зла» (Evil Empire Blog), просуществовавшего пять лет. Автор утверждал, что причиной этого послужило достаточное освещение темы мейнстримовыми СМИ. Другие отмечали, что посещаемость блога сокращалась.

Даже Митч Кейпор, председатель Фонда программного обеспечения с открытым исходным кодом (Open Source Application Foundation, OSAF), давно известный своей нелюбовью к Microsoft, похоже, смягчился. Выступая на пресс-конференции в мае 2004 года, он сказал интервьюеру: «Петь песни об империи зла, вероятно, приятное занятие, но это просто мелодии для стареющих хиппи». Другие давние гонители, например исполнительный директор Apple Стив Джобс, сооснователь Sun Microsystems Скотт Макнили и генеральный директор Oracle Ларри Эллисон в силу разных деловых и юридических причин тоже разом приумолкли.

Помимо этих частных фактов у Microsoft есть и веские доказательства снижения негативного отношения пользователей: как следует из исследования, проведенного Microsoft среди посетителей своего блога Channel 9, потребители начали более доверительно относиться к компании.

Обозреватели печатных изданий также видят, как меняются мнения их читателей. Майкл Дж. Миллер, главный редактор **PC Magazine**, сказал нам: «Думаю, многие, особенно в Силиконовой долине, смягчили свое отношение к Microsoft. Тому, вероятно, есть достаточно объяснений, в том числе большее присутствие Microsoft в Силиконовой долине, более активная позиция в отрасли и состояние экономики после схлопывания интернет-пузыря».

И все же есть те (как среди следящих за Microsoft извне, так и среди сотрудников самой компании) – и их становится все больше – кто считает, что блоггинг стал весьма важным проводником подобных перемен. Те же, кто непосредственно занимается блоггингом, вообще уверены, что они меняют все.

Люди, а не борги

Руководитель программы XML Джошуа Элиен признает, что на эту явную переменную в восприятии повлияли многие обстоятельства, но, по его мнению, «больше всего, конечно, блоггинг». Элиен был первым блоггером Microsoft. Его нынешний блог «Лучшая жизнь с помо-

щью ПО» (Better Living Through Software) ⁷ появился в 2000 году, как раз в то время, когда обвинения в адрес Microsoft и атаки на компанию достигли своего апогея. Власти хотели разделить ее на менее мелкие фирмы, а движение «Что угодно, кроме Microsoft» (Anything But Microsoft) набирало обороты. Элиен вспоминает чувство тревоги, характерное для того времени: «Мы просто боялись общаться с людьми. Мы боялись, что у компании возникнут проблемы из-за плохой прессы». Элиен не просил разрешения у своего начальства, юридической службы или отдела PR. Он просто начал писать в блоге, потому что «хотел сказать: я – человек из Microsoft, и со мной можно поговорить».

«Вместо того чтобы сделать какую-то глупость на публике, я решил, что это станет хорошим инструментом», – вспоминает он. Элиен думал, что если он начнет вести блог, коллеги могут последовать его примеру, и «мы покажем, что мы – реальные люди, а не борги». Ему казалось, что культура компании будет благоприятствовать блоггингу. Как и другие блоггеры Microsoft, которых мы интервьюировали, он говорил, что исполнительный директор Microsoft Стив Баллмер постоянно поощрял сотрудников за любую возможность общаться с потребителями.

Несмотря на это меньше чем через месяц начальнику Элиена пришел первый внутрикорпоративный e-mail с требованием уволить инициативного сотрудника. Подобные послания затем будут поступать регулярно.

Со временем несколько товарищей Элиена также начали вести блог, затем к ним присоединились другие. Когда их стало где-то 15, юридический департамент начал беспокоиться и ворчать по поводу рисков. Блоггеры, по словам Элиена, начали вести себя так осторожно, словно ходили по сырым яйцам. «Все боялись, что кто-то сделает какую-то глупость и все пойдет насмарку. Юристы тоже продолжали нервничать, и все подумывали о разработке корпоративных правил блоггинга».

К марту 2005 года в Microsoft было более 1500 активных блоггеров. «Юрслужба по-прежнему беспокоится», – пожимает плечами Элиен, «но пока никто не сделал чего-то настолько глупого, что потребовались бы официальные правила ведения блогов. Так что их до сих пор нет».

Пока юристы жаловались на риски, некоторые потребители явно заинтересовались, причем многие из них даже не осознавали, что посещают нечто, называемое блогом. Им была важнее возможность двустороннего общения, а не то, как оно происходит. Их по-настоящему радовало, что приятный человек из Microsoft разговаривает с ними, слушает и отвечает.

Одни разговоры породили другие. Такие люди, как Дэйв Вайнер, отец технологии блоггинга, Док Сирлз, соавтор книги «Манифест пути», ставшей настоящей Библией блоггинга, и Тим О'Райли, основатель и исполнительный директор O'Reilly Media, – все они начали упоминать блог Элиена. То, что парень из Microsoft вел блог, было настолько примечательно для Вайнера, что в 2000 году он пять раз отсылал своих читателей к этому блогу. Элиен вспоминает, что люди заходили к нему просто для того, чтобы узнать, что такое империя зла. «Другие блоггеры просто давали ссылки, говоря при этом: «Смотрите, а вот что думает борг», – рассказывает Элиен.

При этом Вайнер, давно считающийся одним из самых жестких критиков Microsoft, все время спрашивал, почему *еще больше* людей из компании не ведут блоги. Каждый раз, когда он задавал этот вопрос, еще несколько человек начинали делать это. Элиен чувствовал, что рост количества блоггеров открывал всем компанию, состоящую из совершенно разных людей, «больше похожих на стаю котов, чем на боргов. Люди сами могли убедиться, что внутри компании существуют разные лагеря и течения». Оглядываясь назад, он говорит: «Думаю, имидж Microsoft стал значительно мягче. Все – и журналисты в том числе – теперь обладают куда

⁷ <http://www.netcrucible.com/blog>

большей информацией о компании». Но еще важнее, по его мнению, было влияние на моральное состояние сотрудников и возможность для компании привлекать новые таланты.

Кстати, менеджмент далеко не единодушен в оценке преимуществ и недостатков блог-активности сотрудников, так что без принятия правил корпоративного блоггинга достичь консенсуса, похоже, не получится. Некоторые топы хотели бы заставить блоггеров утихомириться, а другие прикрывают и поощряют их. Сам Билл Гейтс, правда, не отметился внутренними заявлениями на эту тему, но считается, что он признает пользу и неизбежность делового блоггинга. В сентябре 2005 года он поблагодарил одного из авторов этой книги Роберта Скобла за блоггинг и работу в Channel 9. «Вы помогаете людям почувствовать, кто здесь работает. Вы создаете связь между людьми. Люди чувствуют свою большую причастность. Возможно, они расскажут нам, как мы можем улучшить свои продукты», – сказал он в эксклюзивном интервью.

Тони Перкинс, исполнительный директор и издатель **AlwaysOn, the Blogazine of Innovation**, сообщал в печатной версии **AlwaysOn** о комментариях, сделанных Гейтсом за ужином в своем доме в Лейк Уошингтон (Сиэтл). По утверждению Перкинса, Гейтс сказал, что «блоггинг очень упрощает коммуникацию. Он устраняет недостатки электронной почты и веб-сайтов. В итоге большинство предприятий будут использовать блоги для общения с потребителями, поставщиками и сотрудниками, потому что это двустороннее и куда более приятное общение». Перкинс добавил: «Гейтсу известно, что обращаемость к блогосфере растет, как на дрожжах, и руководители по маркетингу и PR должны принять эту реальность или рискуют потерять контроль над своими посланиями». Комментарии Гейтса Перкинсу и Скоблу, похоже, можно считать свидетельством того, что он не подумывает о закрытии блоггинга и серьезно воспринимает его стратегическую значимость.

Элиен вежливо намекает на недалекость противников блоггинга в компании: «Лично я думаю, что намерения [у них] благие, но они слишком беспокоятся и недооценивают силу живого слова».

Какие уроки могут извлечь другие компании из опыта Microsoft? По словам Элиена, «ваша компания не рухнет, если вы займетесь этим, а потребители вас полюбят».

Гейтс на пути⁸

Ленн Прайор пришел работать в Microsoft, потому что был впечатлен технологическими достижениями этого гиганта. Это случилось в 1998 году, и тогда проповедник новых технологий не осознавал, насколько компания непопулярна в мире. «Первое, что я узнал при посещении клиентов, было то, что люди не всегда были рады меня видеть, – рассказывает он. – Нашим отношениям мешало то, что я работал на Microsoft. Два человека, представлявших компанию, – Билл Гейтс и Стив Баллмер – стояли у меня на пути». Он чувствовал, что связь «с двумя самыми богатыми людьми планеты» загоняет его в угол.

С подозрительным отношением людей Прайор сталкивался очень часто. Он договаривался об ужине с клиентом, они неплохо проводили время, затем клиент умолкал и задумывался ненадолго, а потом брякал что-то вроде: «Знаешь, Ленн, я был действительно удивлен, узнав, какой ты приятный человек. Я этого не ожидал». Прайор спрашивал: «Да? Почему?», а клиент отвечал: «Потому что ты из Microsoft, а Microsoft в целом – это зло. Ты не кажешься плохим, так что ты либо это очень искусно скрываешь, либо я что-то в вас не понимал». Такие

⁸ Здесь авторы обыгрывают идентичность написания фамилии руководителя компании Microsoft и слова «gates» – англ. – «ворота, врата»); оригинальную фразу Gates in the Way можно толковать как в том смысле, что Билл Гейтс был помехой на пути к «очеловечиванию» образа Microsoft, так и в том, что он стал своего рода вратами на пути развития корпоративного блоггинга в компании (прим. перев.).

случаи угнетали Прайора. Казалось, клиенты были уверены, что ему нельзя доверять как раз потому, что он представлял Microsoft. Это противоречие мучило его годами.

Короткий перерыв в ненависти к Microsoft наступал раз в два года на неделю во время Конференции профессиональных разработчиков Microsoft (Professional Developer's Conference, PDC). Около 6 тыс. разработчиков ПО встречались с 2 тыс. сотрудников Microsoft. Они смотрели предварительные варианты новых технологий, обменивались идеями, вместе ели пиццу, пили, шутили, показывали семейные фотографии, в общем, становились ближе друг другу. «Мы словно были друзьями со всеми. Мы становились людьми в глазах наших клиентов, а они – в наших. Все превратные представления исчезали», – вспоминает Прайор. Но стоило мероприятию закончиться, как тут же испарялись положительные впечатления, произведенные на клиентов. Прайор знал, что если он не найдет способ поддержать хорошее отношение, оно исчезнет: «Мы снова будем Microsoft, плохими парнями».

Это была длинная неделя. У него был эмоциональный спад, и он вернулся домой простуженным. Через несколько дней он долго стоял в душе, чтобы стряхнуть оцепенение, вызванное приемом таблетки NyQuil⁹. Вот тут-то у него и случилось озарение. На PDC между людьми был реальный контакт. Сотрудники Microsoft видели и слышали клиентов, и те были для них чем-то большим, чем просто статистикой, а клиенты видели в представителях Microsoft реальных людей. Если бы Прайору удалось каким-то образом привнести этот человеческий фактор в повседневную жизнь, отношение клиентов Microsoft могло бы измениться навсегда. Прайор понял, что Microsoft необходим некий вариант открытого канала, который бы «очеловечил» компанию. Задача не из самых легких. Возможно, подумал Ленн, у него получится создать подобие реалити-шоу внутри Microsoft, которое можно будет распространить среди пользователей Интернета. Он принесет камеру в Microsoft, чтобы показать программистов и технологических гуру такими, какие они есть на самом деле, на своем рабочем месте. Он оставит запись необработанной, не будет никакого монтажа, маркетинговой полировки и, уж конечно, никакого гладкого загорелого комментатора в деловом костюме.

Идея некоторое время «варилась» внутри Microsoft. Постепенно она превратилась в Channel 9, причудливый, импровизированный видеоблог – единственный официальный блог компании. Название произошло от открытого аудиоканала компании United Airlines, по которому пассажиры могут слушать переговоры команды во время всего полета от взлета до посадки. Прайору это было хорошо известно, потому что тот Channel 9 помог ему избавиться от страха перед авиаперелетами. «У меня были чудовищные отношения с United Airlines и их продуктом. Меня до смерти пугал их продукт, хотя я должен был использовать его по работе, и никто ничего не делал, чтобы помочь мне лучше относиться к ним или их продукту. Знакомо звучит?» – спросил он, озорно улыбаясь собственной метафоре. Прайор говорит, что избавился от боязни полетов, узнав о жизни пилота: «Чем больше я их понимал, тем больше чувствовал, что наши интересы совпадают. Мне кажется, нет лучшего способа объяснить отношение людей к Microsoft, чем сравнить их с теми, кто боится летать».

Microsoft, как решили Прайор и команда Channel 9, нужно создать собственный вариант девятого канала. Идея была в том, чтобы «поделиться нашими жизнями с окружающими, и тогда они увидят, что мы – такие же люди, и будут доверять нам». Он предвидел, что Channel 9 даст новое определение евангелизму¹⁰. Исторически евангелисты восхваляли достоинства

⁹ NyQuil – лекарство, принимаемое при простуде (прим. перев.).

¹⁰ Евангелизм (от англ. evangelism) – в данном случае продвижение продукта или технологии с помощью устных обращений, блоггинга, демонстраций и т.д., осуществляемое лицами, которые убеждены в высокой ценности и преимуществах данного продукта. Термин обрел новое значение благодаря Гаю Кавасаки, в конце 1980-х годов применившего его в маркетинге компьютеров Macintosh компании Apple. Роберт Скобл является одним из самых известных современных евангелистов (прим. перев.).

продуктов компании, рассказывая об их характеристиках и плюсах. Прайор хотел перенести акцент с продуктов на отношения.

Ленн и его коллега по работе Джефф Сэндквист представили эту идею своему начальнику Вику Гандотре, генеральному менеджеру проекта Platform Evangelism. Идея того, что кто-то будет ходить с камерой, снимать людей в коридорах и секциях и просить их рассказать о своей работе и жизни, показалась ему несколько безумной, но понравилась и была одобрена. Договорились, что проект следует начать сдержанно и уж точно без маркетинговой шумихи. Также было понятно, что не все в Microsoft поддержат новую идею. Гандотра должен был обеспечить «прикрытие с воздуха» и свою весомую поддержку.

Прайору предстояло перетасовать команду. Там уже был некто Роберт Скобл, недавно пришедший в Microsoft и еще не нашедший свое место в компании. Прайор был знаком с ним раньше. За пару лет до этого Роберт работал в Winer's UserLand под руководством Вайнера. Плодовитый, страстный, а то и фанатичный блоггер, Скобл делал до 50 постингов за вечер на своем сайте Scobleizer¹¹.

Прежде чем попасть в Редмонд¹², Скобл был евангелистом NEC, продвигая их планшетные ПК. В этом качестве он присутствовал на конференции программистов, где публично посоветовал Баллмеру «сделать лицо Microsoft человечнее» (Баллмер ответил на это вручением долларовой банкноты со своим автографом). Когда NEC впервые рассылала свои ставшие популярными «таблетки», Скобл приложил все усилия, чтобы два человека из Редмонда получили их в числе первых. Одним из них был Гейтс, другим – Гандотра, который впоследствии принял Роберта на работу.

Скобл был не самым типичным сотрудником Microsoft и уж точно не тем, кого вы рассчитываете встретить в главном офисе. «Роберт совершенно не скрывает свои недостатки. Он любопытен, как ребенок, его очень трудно не полюбить и не начать доверять ему», – говорит Прайор. Скобл уже начал вести Scobleizer, в котором нередко критиковал Microsoft, но Прайор заметил, что если большинство критиков компании пытались, по сути, набить морду оппонентам, то «Роберт всегда говорил так, что мне хотелось его выслушать. Обычно он говорил: «Вы, ребята, кое-что сделали неправильно. Позвольте рассказать вам, что мне не понравилось, почему это плохо для вас и почему, на мой взгляд, вы можете сделать лучше». Роберт много рассказывает о себе. Он полностью открыт. Его замечания идут от сердца».

Вообще-то впервые Прайор предложил идею видеозаписи в Microsoft еще в марте 2003 года, когда Гандотра убеждал Скобла перейти из NEC в Microsoft. Гандотра пригласил Скобла на матч баскетбольного клуба Seattle Supersonics, в котором должен был последний раз выйти на площадку Майкл Джордан (за команду Washington Wizards). Потом оказалось, что Вик не попадает на игру, и в последнюю минуту он попросил Прайора сходить за него. После предматчевого представления Джордана ни Скобл, ни Прайор больше ни разу не взглянули на площадку. Вместо этого они провели три часа за обсуждением и развитием идеи видео. Ни один не помнит, кто победил в том матче, но оба ушли с него уверенными, что если идея когда-то будет реализована, Скобл – самый подходящий кандидат, чтобы получить в руки камеру.

Вскоре Скобл присоединился к Microsoft, однако идея с видео оставалась «в столе» до тех пор, пока Прайора не осенило в душевой кабине. Роберт стал евангелистом Microsoft и каждый вечер дома писал в блоге. Через полгода Ленн понял, что видеоблог

Microsoft должен быть построен по принципу Channel 9. Когда они с Сэндквистом вышли на Гандотру, тот ответил, что интервьюером должен стать Скобл.

¹¹ <http://www.scobleizer.com>

¹² Редмонд (Redmond, или Redmond Campus) – место, где до сих пор базируется одно из основных подразделений компании Microsoft – Microsoft Research. Это имя уже стало нарицательным, «вторым я» компании (прим. ред.).

Команда, в состав которой также вошли два разработчика – Брин Уэйбел и Чарльз Торр – и руководитель проекта Сэндквист, остановила свой выбор на очень интерактивном гибридном «живом» формате, где должно было быть много коммуникаций, и где голос аудитории был важен не менее, чем само видео. Channel 9 должен был поощрять настоящее общение, а не просто фразы на бегу, когда кто-то бросает провокационный комментарий и движется дальше. «На мой взгляд, – вспоминает Прайор, – Microsoft могла *начать* разговор, но ничего не получилось бы, если бы компания контролировала его».

Channel 9 начался как стандартный текстовый блог. По словам Прайора: «Я хотел покончить с анонимностью, хотел, чтобы каждый обрел свое лицо». Вскоре появилось видео, где можно было слышать, как Скобл спрашивает людей об их работе и проектах. Зрители никогда не видели его, но могли слышать, как он время от времени бормотал: «О, черт!», нечаянно врезавшись в стену, которую не заметил, прилипнув к видеоискателю. Форум дал возможность разработчикам обсуждать любые вопросы, а встроенная в него технология Вики¹³, позволила организовать совместную работу над программами – и сотрудникам Microsoft, и людям, не работающим в компании. «Мы показали, кто мы такие и где мы работаем. Мы сказали: «Загляните внутрь, посмотрите на наших людей, послушайте нас, узнайте наши мысли и желания», – продолжает вспоминать Прайор. – И пользователи откликнулись – примерно 2,5 млн за первые полгода.

На вопросы о рисках, связанных со столь открытым проектом, как Channel 9, Гандотра ответил, что его задача как раз и заключалась в повышении прозрачности, что «нельзя назвать высоким риском, если вам нечего скрывать». Он считает, что Channel 9 точно отображал портрет «сообщества оптимистичных гиков¹⁴, которые считают, что могут изменить мир к лучшему с помощью программного обеспечения. Я не *просто согласился* сделать Channel 9 – я двигал создание, финансирование и отбор команды».

Прайор говорит: «Мы использовали Channel 9 как способ ответить потребителям. Если люди хотели что-то узнать, мы выкладывали видео об этом. Если выходил новый продукт, мы выкладывали видео. Мы начали отвечать на вопросы в режиме реального времени. Это не было документальным кино. Это был новый подход – интерактивное видео с реальными людьми, разговаривающими о своей работе с потребителями».

Channel 9 был признан одной из самых новаторских форм блоггинга или, в данном случае, корпоративной коммуникации. Это был первый корпоративный видеоблог. Впервые слова и лица потребителей были помещены на домашнюю страницу и появились равные возможности как для тех, кто хвалит Microsoft, так и для тех, кто ее ругает. Channel 9 был первым блогом, где использовалась среда Вики для того, чтобы группа разработки могла сотрудничать с потребителями и улучшать продукты. Кроме того, на каждой странице использовалась RSS – технология, позволяющая синдицировать информацию. Причем Channel 9 стал первым корпоративным сайтом, где это было сделано.

Можно спорить о том, во что разовьется Channel 9. На какомто этапе разговор на Channel 9 переключился с технологии на политику. Некоторые были обеспокоены, что Microsoft утратил контроль над беседой, но Прайор ликовал. Смена темы означала, что Channel 9 больше не был только о Microsoft: «Он – о сообществе. Возможно, будущее этого сайта в том, чтобы само сообщество определяло принципы общения на Channel 9».

¹³ Технология Вики (от англ. Wiki) – технология взаимодействия пользователя с вебсайтом, предназначенная для коллективной разработки, хранения, структурирования информации (в основном гипертекста), один из вариантов организации CMS (<http://www.wikiznatie.ru/ru-wz/index.php/Wiki>).

¹⁴ Гик (от англ. geek) – технически подкованный человек, энтузиаст техники. Поначалу слово использовалось в негативном смысле, подразумевая полностью асоциального типа, не обращающего внимания ни на что, кроме содержимого своего компьютера (прим. перев.).

Несмотря на то что Прайор – бывший маркетолог, он избегает нудной добычи информации и не видит пользы в исследованиях. При этом он признает, что у компании есть данные, свидетельствующие, что Channel 9 улучшил отношение к Microsoft менее чем за полгода. «Мы явно качнули стрелку, – говорит он с нескрываемой гордостью, – причем сделали это без всяких пресс-релизов». Он верит частным свидетельствам того, что восприятие Microsoft изменилось с чисто негативного на, по сути, позитивное. Он отмечает, что сайт Technorati¹⁵, отслеживающий блоги, зафиксировал почти 1300 других блогов, ссылающихся на Channel 9, и что PubSub¹⁶ в марте 2005 года поставил Channel 9 на 5877-ю позицию из более чем 8,5 млн сайтов, отслеживавшихся на тот момент.

Как насчет окупаемости инвестиций?

Прайор признает, что менеджмент Microsoft «далеко не единодушен» в своей поддержке блоггинга. С одной стороны, есть Скобл и постоянно растущее количество сотрудников, ведущих блоги. Они создают то, что они называют «сетью доверия», и обеспечивают постоянный поток благожелательных публикаций в СМИ. С другой стороны, есть люди, работа которых – снижать риски и контролировать корпоративное послание. Наконец, есть те, кто не признает ничего, кроме бизнес-моделей, отражающих возврат на инвестиции (ROI) в качестве главного результата затраченных усилий.

Однако очень многие внутри компании считают, что риск себя оправдывает. Они чувствуют это по своей повседневной жизни. «Сейчас Microsoft строит отношения, а полгода назад мы их теряли», – решительно заявляет Прайор. При этом он допускает, что когда-нибудь Скобл или другой видный блоггер может оступиться и будет уволен: «Если Роберт уйдет, это будет хреново, но теперь это уже не сводится к одному человеку. Джинна не засунуть обратно в бутылку. Стоит тебе сказать, что ты собираешься общаться с потребителями именно так, – и пути назад нет».

Уже ушедший из компании Прайор отмечает, что блоггеры должны уважать существующие сферы влияния. Например, блоггеры почти никогда не сообщают важные новости о Microsoft, не объявляют о запуске новых продуктов, хотя иногда и публикуют свои постинги всего через несколько минут после официального заявления. Однако большая часть повседневного блоггинга направлена на добавление информации для потребителей. «Наша работа не в том, чтобы служить источником сенсаций для **New York Times**». При этом он утверждает, что блоггинг собирает положительные отзывы в СМИ и немало, так что, вероятно, он хорош для привлечения и удержания потребителей.

Однако есть вопрос, который по-прежнему витает в воздухе: как насчет Гейтса и Баллмера? Гейтс выразил косвенное одобрение блоггинга в своих интервью Скоблу и Перкинсу в **AlwaysOn**. Впрочем, затем проявилась и позиция Баллмера, когда 7 июля 2005 года он дал эксклюзивное интервью Скоблу на Channel 9 и последний спросил своего исполнительного директора, почему тот разрешил блоггинг в Microsoft.

«Мне кажется, в мире программистов не имело значения, хочу я разрешать блоггинг или нет, – ответил Баллмер. – Но мы, я думаю, получили отличный канал для общения с клиентами, и что еще более важно, клиенты теперь могут общаться с нами. Мы доверяем нашим людям представлять нашу компанию. Именно за это им платят. Если бы они не хотели быть здесь, их бы здесь не было. Так что в определенном смысле позволить кому-то самовыражаться в блоге – не больший риск, чем разрешить им пойти и встретиться с клиентом по собственной иници-

¹⁵ <http://www.technorati.com>

¹⁶ <http://www.pubsub.com> Разработанный Бобом Вайманом и Салимом Исмаилом поисковик для поиска информации в блогах, к сожалению прекратил свое существование в январе 2007 года.

циативе. Просто это касается большего количества людей. Ну, если людям нужна подготовка, мы можем сделать это, но мне кажется, что блоггинг – просто прекрасный способ общения с клиентами».

Для нас это звучит вполне однозначно.

Разнообразие и фан-клубы

Блоггеры Microsoft и их стиль, темы и частота создания постов сильно различаются. Количество посетителей сайта блоггера из Microsoft варьируется от менее 10 человек в сутки до более чем 10 тыс. Однако каждый из этих сайтов соединяется с блогосферой, где каждого услышат те, кого интересует заявленная тема.

Роберт Скобл считается самым известным блоггером Microsoft, но и у других тоже есть свои поклонники. Блог Бетси Аоки, менеджера проекта (модератора) сообщества, привел к созданию фанклуба¹⁷. Заинтересовавшись, она обнаружила, что в клубе всего один член – Фил Вебер, писавший об Аоки с огромным восхищением, граничившим с благоговением. Когда они в конце концов встретились, Аоки подумала, что встреча была неудачной и Вебер уйдет разочарованным. Но он не был разочарован и по-прежнему остается лидером ее фан-клуба, количество членов которого с тех пор утроилось. В деловой части блогосферы нам встретилось немало таких примеров, и мы считаем их хорошим показателем того, как блоггинг создает компаниям более человечный имидж.

Работа Аоки состоит в том, чтобы поддерживать в рабочем состоянии блоги сотрудников компании и помогать им вести их эффективно. «Люди приходят ко мне с разной степенью готовности к ведению блога. Они осознают силу блоггинга и важность совета «веди свой блог с умом». Если бы у Microsoft существовала политика блоггинга, она бы выражалась этими словами – «Веди свой блог с умом». Сотрудники чувствуют, что чем дольше они смогут сохранять открытость блоггинга, тем меньше вероятность, что их закроют. Они доказывают, что благодаря блоггингу они получают важное конкурентное преимущество по сравнению с компаниями, не разрешающими его, например Apple Computer».

«Жалобы клиентов попадают прямоко мне в ящик «Входящие». Клиенты получают ответы. Я обмениваюсь тоннами e-mail, и клиенты [видят, что] они оказывают влияние. И я тоже вижу, что сама влияю на мнение окружающих. Ты пишешь в блог, и кто-то публикует комментарий. Это делает твою работу в Microsoft куда более реальной», – говорит Аоки. По ее словам, «отзывы других людей, которые она видит в блогах, позволяют ей чувствовать реальность своей работы».

Аоки разделяет мнение, что если предприятия всех размеров и всех сфер деятельности хотят двигаться вперед, то им придется вести блоги: «Сначала были телефонные книги, потом веб-сайты, и [бизнес] знает, что если у него [этого] нет, это говорит не в его пользу. Блоги – просто следующий логичный шаг».

Майк Торрес – ведущий менеджер проекта MSN Spaces, популярного инструмента для ведения блогов от Microsoft, который был загружен 10 млн раз за первые полгода своего существования. По словам Майка, он пользуется такими поисковыми службами, как Technorati, Feedster и PubSub, чтобы быстро найти и ответить на любые комментарии за или против MSN Spaces. «Это моментально тормозит демагогию, – говорит он. – Очень часто, когда делаешь так, в ответ получаешь: «Извините, не знал, что вы прислушиваетесь [к тому, что мы говорим]». Один парень запостил: «Полный назад – был неправ». Когда люди знают, что ты участвуешь в разговоре, они ведут себя уважительнее. Они могут по-прежнему критиковать тебя, но не врут».

¹⁷ <http://www.philweber.com/2004/07/08.htm>

У MSN Spaces есть народная поддержка. Торрес говорит, что читатели стали добровольными поборниками сервиса, публикуя учебники по Spaces и высказывая слова поддержки для проекта. Торрес вызвал небольшой переполох, запостив «пять вещей, которые мне не нравятся в MSN Spaces»¹⁸ в своем личном блоге: «Получилось, что член команды объясняет общественности, в чем продукт мог бы быть лучше. Это показало, что мы не просто доставляем товар и говорим «до свидания».

Блоггинг как средство рекрутирования

Почти все блоггеры Microsoft, у которых мы брали интервью, указывали на преимущества блоггинга как инструмента рекрутирования. Есть два блога, посвященных HR, где даются советы о том, как подавать заявления о приеме в Microsoft. Для Channel 9 Скобл побродил с камерой, чтобы показать соискателям, как выглядит обычный день набора. Он даже взял интервью у водителя автобуса, перевозившего кандидатов.

Ким Кэмерон, отвечающий за стратегию Microsoft в сфере корпоративной самоидентификации, воспринимает блоггинг как шаг к развитию внутрикорпоративного сотрудничества в глобальной организации, в которой одна рука порой не ведала, что делала другая. Он сказал: «Блоггинг порождает дискуссии с людьми из других команд, которые создают взаимодополняющие или потенциально конкурирующие технологии».

Создается впечатление, что блоггинг увеличивает скорость изменений в Microsoft. В 1999 году, когда Джошуа Элиен стал первым блоггером компании, каждый дюйм давался с трудом. Сегодня количество новых блоггеров в компании и число постингов растет ежедневно. Блоггинг «делает карьеру» в компании. Стивен Синофски¹⁹, вице-президент, отвечающий за Microsoft Office, также начал вести блог, что сделало его самым высокопоставленным блоггером компании. Чем дольше сохранится блоггинг, тем прочнее будут его позиции в компании, особенно по сравнению с периодом одинокого «гласа вопиющего в пустыне» Элиена. Плюс, как отметила Аоки, «теперь к нам присоединяются более осторожные люди».

Итак, что все вышесказанное в конечном итоге означает для компании? Хотим ли мы сказать, что сотрудники-блоггеры убедили мир полюбить Microsoft? Не надо глупостей. До этого по-прежнему далеко. Есть и треклятая проблема безопасности. Вот что пишет влиятельный обозреватель **The Wall Street Journal** Моссберг: «Стоило ситуации улучшиться, как мир Windows охватил серьезный кризис – казавшаяся бесконечной серия вирусов, шпионских программ и других угроз безопасности. Десятки миллионов пользователей Microsoft, особенно простые потребители и малые предприятия, не имеющие ИТ-служб, пострадали от неурядиц с безопасностью, стоивших времени, денег и – очень часто – потерянных данных и снижения производительности. Многие были в ярости от того, что компания Microsoft не сумела защитить их, не обеспечила неуязвимость своего – и их – ПО. Компания отвечает на это соответствующими инициативами и в итоге может вернуть себе доверие потребителя. Но этого пока не произошло, а кризис безопасности уничтожил многое хорошее из того, что Microsoft сделала для улучшения своего имиджа – во всяком случае, среди обычных людей, которые, как правило, не читают «технологические» блоги, не посещают конференции и не публикуют свои мысли на веб-страницах, которые можно найти с помощью Google».

Проблема безопасности, пожар, разгоревшийся из-за Firefox (бесплатного интернет-браузера с открытым исходным кодом), и, наконец, волна инновационных заявлений Google, продемонстрировавшая, что является самым опасным конкурентом Microsoft, означают, что на пути у софтверного гиганта, некогда летевшего вперед на всех парусах, еще немало «лежачих

¹⁸ http://mike.spaces.live.com/Blog/cns!1pG4qKNdtRA5NI-UhvZI_1rQ!940.entry

¹⁹ <http://blogs.msdn.com/techtalk>

полицейских», некоторые из которых весьма внушительны. Однако наши собеседники, большинство из которых находятся в сердце компании, убеждены, что Microsoft, сотрудников которой еще недавно так часто называли боргами, удалось приобрести более человечный облик. Как сказал Гандотра, блоггинг «позволил людям увидеть, кто мы такие на самом деле. Люди смотрят на нас через объектив наших сотрудников».

В общем, если блоггинг смог обеспечить это для Microsoft, подумайте, на что он способен для вашей компании.

2. Все сразу никогда не меняется

*Идеи, продукты, послания и поведенческие модели
распространяются точно так же, как вирусы.
Малкольм Глэдуэлл, «Переломный момент»*

В октябре 2001 года Израэлу посчастливилось распить кое-что с философом-футуристом Джоном Нейсбиттом, автором «Мегатрендов» (**Megatrends**) – бестселлера деловой литературы 1980-х годов. За месяц до этого два угнанных самолета врезались в здание Всемирного торгового центра. Израэл сказал Нейсбитту, что ему кажется, будто все разом изменилось. Нейсбитт изучающе посмотрел на него, словно на отстающего студента: «Все сразу никогда не меняется. Что-то изменилось и влияет на все остальное. Но ваша жизнь осталась прежней. Люди ходят на прежнюю работу, в те же места. Они возвращаются домой к тем же семьям и смотрят те же телепрограммы. Все никогда не меняется. Что-то изменилось, и это что-то окажет серьезное влияние. Но жизнь, как мы ее знаем, продолжится».

Он был прав. Изменилось только что-то, а не все. И только оглядываясь обратно на событие, хорошее или плохое, мы можем полностью оценить и его последствия, и то, как мир приспособился к ним. Блоггинг, конечно, мелочь по сравнению с событиями 11 сентября, но и он может служить примером того, как изменение одной вещи влияет на многое. Нам кажется, что блоггинг и разговорный маркетинг изменят мир весьма заметно. Впрочем, мы не сможем доказать это утверждение до тех пор, пока не оглянемся назад через несколько лет, чтобы посмотреть, как изменились деловые разговоры.

Мы не хотим преувеличивать значимость блоггинга, как производители стиральных порошков, хвастающиеся чудесными ингредиентами. Рождение блога прошло практически незаметно. Замечательный, вечно всем недовольный пионер новых технологий Дэйв Вайнер экспериментировал с проектом и по-новому организовал несколько записей. Посмотрев на них, он подумал: «А что, круто» – и позднее вернулся к ним, чтобы придумать что-то еще. Он несколько изменил зарождающуюся технологию и создал функцию синдицирования, которая в итоге превратилась в формат Really Simple Syndication (RSS). Другие – те же Бен и Мина Тротт, основавшие Six Apart, Inc., и Эван Уильямс, сооснователь Blogger – упростили блоггинговые инструменты так, что ими может пользоваться множество людей. С тех пор количество пользователей росло рекордными темпами. Прежде чем кто-то успел что-то понять, случился один из переломных моментов Малкольма Глэдуэлла. Что-то произошло – и очень многое, если не все, начало к этому приспосабливаться.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.