

1. 缘起

由140个字符开启的社交媒体文化

不难看出,当时Web2.0时代已然开启,伴随着全球互联网用户规模的骤增,向用户提供自主生成内容信息并且强调参与、分享交互文化的网站与日俱增,也成为投资并购的重点标的。

推特的故事,往往是从2006年3月21日讲起的。在这一天,杰克·多西(Jack Dorsey)发布了第一条消息:“刚刚创建了我的推特。”多西是推特的联合创始人之一,实际也是推特这一产品想法的最初贡献者——用户可以通过手机或电脑发布信息,随时记录并告诉别人自己在做什么、想什么。最早推特信息通过手机短信发送,受制于短信服务字符数的限制,一条推文内容的最大容量为140个字符。当然,多西也是推特公司的第一任CEO。

在推特创立之前,互联网技术快速发展,作为推特另一位联合创始人,后来担任推特第二任CEO的埃文·威廉姆斯(Evan Williams)是“blogger”(博客作者)一词的创造者,他于1999年创立的免费博客发布平台Blogger于2003年被谷歌收购。在博客广泛流行的同时,社交网络服务(SNS)兴起。被视为“SNS鼻祖”的Friendster,以及另一款早期SNS应用MySpace于2003年诞生,甫一上线就吸引了众多用户。2005年7月,MySpace被新闻集团以5.8亿美元收购,到2006年8月,MySpace用户数突破1亿大关。2004年2月上线的图片分享网站Flickr在2005年以3500万美元卖给了雅虎。更为重要的是,由马克·扎克伯格创建的Facebook(自2021年10月起公司已更名为Meta)以“一场流行感冒般的速度”在大学寝室间传播开来,到2005年年底已拥有600万用户。

不难看出,当时Web2.0时代已然开启,伴随着全球互联网用户规模的骤增,向用户提供自主生成内容信息并且强调参与、分享交互文化的网站与日俱增,也成为投资并购的重点标的。

推特的命名最初由创始团队中的诺阿·格拉斯(Noah Glass)所赋予,类似于“某种鸟发出的轻轻的啾啾声”,一如参与互联网的每一个个体,可以如小鸟啾啾一样,即时发布“微型博客”来记录与分

享当下的状态。在2007年3月举行的西南偏南大会(SXSW)上,推特这只“小鸟”一炮而红,其间推特的使用量从每天2万条推文增长到6万条。据美国《新闻周刊》当时报道,“数以百计的与会者通过推特消息提示不断地关注他人的动态,很快在场的所有人都在讨论并发表有关这一新事物的文章,他们认为这个东西与即时通讯很相似,与博客也很相似,或者说像发电报。”

中国社会科学院数量经济与技术经济研究所副研究员左鹏飞指出,数字科技巨头的成功往往是不断变化的社会需求与科技供给形成的最优均衡。英国著名作家、《经济学人》副主编汤姆·斯坦迪奇(Tom Standage)在其所著的《社交媒体简史:从草稿纸到互联网》一书中则写道,“历史上不同时期和地点产生的社交媒体形形色色,但它们都由一条共同的线连在一起,即它们都是建立在人与人之间分享信息的基础之上”;“推特的信息简短,易于用手机发送和接收,比博客、电子邮件或Facebook上的信息交流都更便捷。人们在推特上就各种问题展开热烈讨论,不断发表评论,讨论的问题五花八门”;“推特的用户选定追随某人后,可以搜索关于朋友或名人的信息,并从政府部门、公司和报纸那里收集信息,组织自己的信息流。”

自西南偏南大会之后,推特经历了非常快速的发展,2007年平均每季度会产生40万条推文,而到2008年这一数字已增长到1亿条。2009年6月25日,在流行歌星迈克尔·杰克逊去世后仅1小时之内,推特平台新增与此事相关的推文就超过5万条,信息量的暴增一度使推特服务器宕机。到2010年,据推特官方公布的数据,推特用户平均每天发送的消息从2月份时的5000万条增长到6月时的6500万条。再到2011年,推特平均月活跃用户规模达到1亿。

2. 失误

内斗引发的“蝴蝶效应”:错失Instagram

如果从推特自身来看,创始团队——尤其是多西与威廉姆斯、斯科特罗之间的不和,使得推特一再错过了收购的先机。

左鹏飞认为,推特自上线以来,有过辉煌,也有过失误,其困境是由于一系列重大决策失误造成的,它错过了移动互联网、图片社交、短视频等阶段的发展机遇。

如果我们去追问一个问题,推特为什么会有一系列的决策失误?那么,创始团队之间的内斗显然是其中最不可忽视的原因。英裔美国记者、作家尼克·比尔顿(Nick Bilton)在《孵化Twitter:从蛮荒到IPO的狂野旅程》一书中,详细阐述了推特创立早期围绕创始人——诺阿·格拉斯、杰克·多西、埃文·威廉姆斯、比兹·斯通(Biz Stone)之间的争斗过程。其中,作为赋予“推特”这一名称的诺阿·格拉斯是最早被“抛弃”的,随后从2008年到2011年这四年时间里,推特出现了三任CEO,分别是多西、威廉姆斯和后来加入推特的迪克·斯科特罗(Dick Costolo),多西于2008年被董事会投票“下课”,2011年同样的剧情在威廉姆斯身上重演。

对于初创公司来说,创始团队内部出现矛盾与争斗似乎并不算是罕见的事,时至今日亦是如此。但是,创始团队的内斗确实使推特出现了一系列的问题,比如战略定位的摇摆不定、产品迭代升级的迟缓等。站在今天往回看,或许会发现,在因创始团队内斗引发的一系列涟漪中,最令人唏嘘的莫过于推特遗憾错过了收购图片分享应用Instagram这笔交易。当然需要说明的是,一笔交易能否成功,取决于多方面因素,比如买方的报价和条件、购买时机,以及更为复杂的买

卖双方的因素,甚至还有偶然突发因素。推特没有成功收购Instagram的原因也有很多,尤其是最终错过Instagram的Facebook创始人扎克伯格开出了10亿美元——至少当时看起来是“天价”的收购要约,并且附加了前所未有的优渥条件,但如果从推特自身来看,创始团队——尤其是多西与威廉姆斯、斯科特罗之间的不和,使得推特一再错过了收购的先机。

Instagram首次推出的时间是在2010年10月,创始人是凯文·斯特罗姆(Kevin Systrom)和迈克·克里格(Mike Krieger),与推特、Facebook等“老一代”社交工具相比,Instagram是智能手机与移动互联网时代的新一代,它基于用户兴趣通过滤镜照片构建社交网络。值得一提的是,Facebook早在2005年就增加了对照片的功能支持,而推特则到2011年才支持图片上传。根据Instagram披露的数据,该应用在2011年6月已有500万用户,同年7月,用户上传到服务器的照片数超过1亿张,而到2012年5月,Instagram平均每秒就有58张照片上传且新增一个用户,总照片数量已突破10亿张。2013年2月27日,Instagram宣布活跃用户数超过1亿。

据彭博社商业新闻记者莎拉·弗莱尔(Sarah Frier)所著的《解密Instagram:一款拍照软件如何改变社交》一书,斯科特罗曾在推特短暂实习,与杰克·多西“一见如故”,在Instagram尚在概念期时,多西就投资了2.5万美元。在Instagram产品推出后,书中记述,“多西成了

推特:一家老牌社交媒体的“前半生”

编者按/截至2023年10月底,距离埃隆·马斯克高调入主推特(Twitter)总部刚好一周年,这位超级富豪如外科手术师般,对推特进行了全方位的“大动刀”,其中最标志性的动作无疑是将推特转变为“X”——从公司实体、产品名称、官网域名甚至到总部大楼等都做了改造,由此宣告了创立17年之久的推特品牌及其经典的“蓝色小鸟”logo从历史舞台落幕。

对此,马斯克发推文解释,“推特的名字在当时只有140个字符的信息传递时很有意义——如小鸟鸣叫一样——但现在你可以发布任何内容”,“当推特名字不再有任何意义时,我们必须告别这只鸟”。

推特创立于2006年,是Web2.0时代的典型代表。相比Web1.0用户被动接收互联网信息,Web2.0以即时通讯、社交网络、用户主动创造互联网内容信息为特征,用户在推特平台可以发推文(tweet)、转发(retweet)、关注追随(follow)其他人、带主题标签(hashtag)等,塑造与奠定了当下主流社交媒体的形态及网络文化。

如果以马斯克收购推特为界限,推特的“前半生”既有过辉煌,也有过失误。时至今日,尽管其仍是全球社交网络的重要舆论场之一,但推特的商业价值已大打折扣。本期商业案例,《中国经营报》记者重点研究推特的“前半生”,以期从这家老牌社交媒体跌宕起伏的发展历程中找到一些能为企业带来帮助的价值。



当地时间2023年7月24日,美国华盛顿特区,推特页面上的新标志“X”,背景是旧标志“蓝鸟”。马斯克宣布以新的“X”标志,取代推特上著名的“蓝鸟”标志。视觉中国/图

巨大的流量与影响力,使推特成为明星企业,包括谷歌、微软、雅虎、Facebook、新闻集团等都向推特抛出过橄榄枝,有意将推特收购,但推特管理层均未同意,一直保持公司的独立发展,直到2022年被马斯克收入囊中。

2013年11月7日,推特在纽约证券交易所挂牌上市,交易首日每股开盘价45.1美元,相比发行价大涨近73%,收盘时总市值达312亿

美元。本报记者查阅对比推特历年财报注意到,从2010年至2014年这五年里,推特营收保持着100%以上的大幅增长,2015年营收达到22.18亿美元,比上年增长58%。除此之外,推特在2014年按非公认会计准则(Non-GAAP)实现了扭亏,年净利润为1.01亿美元。很可惜的是,推特从创立到上市快速增长并没有持续太久,很快就陷入增长乏力的困境中。

斯科特罗同意并且非常积极地推进收购。推特提供的估值在5亿~7亿美元,Instagram方面并未同意。

2012年4月12日,正处于IPO阶段的Facebook宣布以10亿美元收购Instagram——扎克伯格是一家创立仅19个月、尚未有商业模式的初创企业,但却支付了10亿美元的巨款,这笔交易引发了传媒界与科技界的震惊与关注,尤其是让不遗余力为Instagram宣传推广的多西和推特公司都陷入无比尴尬的境地。5月18日,Facebook以每股38美元的价格挂牌交易,市值很快超过了1000亿美元。

当我们现在复盘会发现,管理层内部的争斗,实际是渗透影响到业务管理之中的。正如弗莱尔写道:“在这笔收购进行前,推特看似有望某天会超越Facebook,然而多西现在不确定了。”毫无疑问,对于Instagram,推特原本占据了先机,但最终错失,更让推特错过了向千亿美元估值腾飞的机会。更令推特创始团队想不到的是,这笔收购的影响是持续至今的,Instagram月活跃用户数在2018年时已突破10亿大关,助推了Meta“社交帝国”的建立。得益于收购Instagram的经验——高溢价、品牌独立发展(至少在一段时期内),Facebook于2014年2月收购了即时通讯应用WhatsApp,之后又以20亿美元收购了虚拟现实初创团队Oculus VR;直到2023年7月,为抢夺推特流失的广告客户,Meta推出的社交媒体应用Threads,正是由它的Instagram团队所打造的。

3. 问题

社交媒体面临的共同考验:商业模式、内容治理

依赖广告意味着作为运营平台必须设法使品牌商和用户都满意,尽管二者的利益并不总是一致的,因此我们会看到,社交网站平台一方面拼命拉来用户,以此为品牌商提供尽可能多的受众,另一方面则“粘”住用户的注意力,防止用户迁移到其他平台。

推特从创立至今经历了起伏,成为Web2.0时代社交媒体发展的典型样本,其间经历了困扰社交媒体的一些共同考验与难题,其中很多“通病”可能至今仍然没有找到最优解。

首先,社交媒体靠什么赚钱?社交媒体是人们获取信息、休闲娱乐的工具,它在商业中的应用突出表现在营销领域,带来了营销模式的变革。

推特从2010年开始迈出商业化步伐——在此前一年,即2009年9月,Facebook首次实现了现金流转正,推特先后上线了3款付费广告产品。首先是Promoted Tweets,指原生推特广告,广告主可以购买特定关键词,当用户在搜索相关信息时,所投广告就会以推文形式显示在搜索结果页面的顶部位置。另外两款产品分别是推广趋势广告(Promoted Trends)、推广账户广告(Promoted Accounts),前者是指广告主可付费在热点话题上购买位置,提高广告的曝光度,推特以广告曝光、点击与参与率来收费;后者则是将广告商的信息推送给目标用户,广告商的品牌账号进入用户的“追随谁”列表中。从推特历年财报来看,总营收在2012年至2014年保持超100%的大幅增长,从2016年起增长速度放缓,营收体量在30亿美元上下浮动,2021年得益于特殊时期线上流量增长,营收达到50.8亿美元。从营收结构看,推特约九成的收入由广告服务收入贡献。收入依靠广告营收模式,是大多数社交媒体、社交网络的共同特点。依赖广告意味着作为运营平台必须设法使品牌商和用户都满意,尽管二者的利益并不总是一致的,因此我们会看到,社交网站平台一方面拼命拉来用户,以此为品牌商提供尽可能多的

受众,另一方面则“粘”住用户的注意力,防止用户迁移到其他平台。由此会出现社交媒体平台建立初期开放,甚至从老一代社交平台引流,而到了商业化的阶段,往往开始把用户“圈”在自己的地盘中。

相比于广告营收的商业模式,令包括推特在内的所有社交平台颇为“头疼”的莫过于内容治理。2012年,时任推特CEO的科斯特罗公开表示,推特是类似古希腊市政广场的一个全球性城镇广场,人们用它可以直接交换意见,它将发布与获取信息的权力从传统的报纸、广播电台和电视等手中解放出来。然而另一方面,任何人都可以在网络上发表意见,一个结果便是公共讨论质量参差不齐,尤其是很容易充斥色情暴力、各种歧视等不良言论和虚假信息,对社会政治与经济文化生活产生负面影响。对此,包括推特在内的社交平台采取了各种各样的措施,比如关停账号、引入信息过滤机制、建立内容审查委员会等,但时至今日,如何防范虚假信息、如何平衡法律监管、道德规范与用户权利等,仍未找到一个最优解。

值得一提的是,新一代的初创企业已经开始探索去中心化社交网络的路径,比如推特联合创始人杰克·多西支持的Bluesky应用,宣称要“取代推特”。社交媒体平台依赖广告营收,意味着平台方会尽可能长时间地保留用户来赚钱,而所谓去中心化,是将内容信息的主权完全交还用户手中,用户可以自主控制这些内容并且自主决定如何分发在各个平台。目前一些相关的创业项目已引起了资本的关注,比如Bluesky在今年7月宣布已获得800万美元种子轮融资。不过,这条路能否走通还有待时间的验证。

观察

推特“后半生”的变数

“我们需要会飞的汽车,得到的却是140个字符。”这是知名投资人彼得·蒂尔(Peter Thiel)广为人知的“金句”,背景是批评太多的投资者只看重短期利益回报而把大量资金投入推特、Facebook等互联网行业中,而不去关注可以使人科技真正进步发展的开创性事业中。现在,随着埃隆·马斯克执掌推特,似乎能造“会飞的汽车”的人终于与“140字符”链接了,推特以X的面貌融入马斯克的商业版图——这里已经有新能源汽车特斯拉及旗下太阳能公司SolarCity、太空探索技术公司SpaceX、脑机接口公司Neuralink以及最新创立的通用人工智能公司xAI等。

收购完成后,马斯克对推特进行了一系列变革,但显然尚未取得明显成效。市场研究机构Media Matters统计数据称,在马斯克收购推特后的11个月里,该公司从平均每月约1900个广告商那里获得了6950万美元的平均每月广告收入——相比收购前收入减少了42%,广告商减少了28%。记者从美国传记作家沃尔特·艾萨克森最新出版的《埃隆·马

斯克传》中也能得到印证,书中记述了马斯克接手推特后六个月内广告收入下降50%。与此同时,无论是对于虚假账号、不良信息治理方面,还是对于商业模式的新探索,都不尽如人意。就在10月7日,美国证券交易委员会(SEC)对马斯克提起诉讼,要求其在2022年收购推特(X)的调查中作证。对此,马斯克却回应表示SEC迫切需要全面改革。

马斯克能否将在特斯拉、SpaceX等公司的成功模式复制到X平台,目前仍然是一个未知数。不过有一点值得关注,随着生成式AI、AI大模型的兴起,马斯克创立了通用人工智能公司xAI。《埃隆·马斯克传》披露,马斯克在收购推特时并没有考虑推特这些数据的价值,他说“实际这算是一个附带的好处,我是在买下推特之后才意识到的”。推特的数据集如何变现,是否会与特斯拉的视觉数据库结合,又如何助推马斯克打造一个通用人工智能系统的宏大目标实现,这些问题都需要持续关注。

本版文章均由本报记者曲忠芳撰写