



DAVID SPINKS

THE BUSINESS OF BELONGING

How to Make
Community your
Competitive Advantage

ДЭВИД СПИНКС

КАК СОЗДАТЬ

ОБЩЕ ЕСТВО

книга, которая поможет **объединить**
людей, чтобы влюбить их в ваш
бренд, идею или увлечение

УДК 658
ББК 65.290-2
С72

David Spinks
The Business of Belonging: How to Make Community your Competitive Advantage

Copyright © 2021 by David Spinks
All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher
John Wiley & Sons, Inc.
via Igor Korzhenevskiy of Alexander Korzhenevski Agency

Перевод с английского *Никиты Князева*

Спинкс, Дэвид.

С72 Как создать сообщество : книга, которая поможет объединить людей, чтобы влюбить их в ваш бренд, идею или увлечение / Дэвид Спинкс ; [перевод с английского Н. Князева]. — Москва : Эксмо, 2026. — 288 с. — (Лучший мировой опыт).

ISBN 978-5-04-208278-8

Зачем нужно сообщество? Вариантов много, например «своим» легче продавать, «свои» защищают бренд, «своих» проще на что-то замотивировать. Несмотря на все плюсы, многие бренды до сих пор не знают, КАК создать сообщество.

Дэвид Спинкс организовал свое первое комьюнити в 14 лет. Сейчас он консультирует на эту тему таких гигантов, как Google и Airbnb. В своей книге автор дает пошаговую инструкцию — от создания стратегии развития сообщества до проектирования платформ для вашего комьюнити. А еще вы узнаете:

- кого в сообщество лучше не пускать;
- какие метрики помогают оценить влияние комьюнити на доходы и рост бизнеса;
- когда личные приглашения реально работают.

**УДК 658
ББК 65.290-2**

ISBN 978-5-04-208278-8 © Н. Князев, перевод на русский язык, 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	9
Введение	12
Есть такая профессия — комьюнити создавать	14
Создание индустрии сообществ	16
Наступила эпоха сообществ	18
Глава 1. Сообщество — новое конкурентное преимущество ...	20
Рождение клиентского сообщества	20
Подъем комьюнити-ориентированного бизнеса	23
Чувство общности для клиентов	28
Сопричастность	30
Влияние	30
Интеграция и удовлетворение потребностей	31
Общая эмоциональная связь	31
Растет как на дрожжах	32
Сообщество — это продолжение вашей команды	36
Власть над умами	39
То, что нельзя украсть	41
Что хорошо для бизнеса — хорошо для человечества	44
Глава 2. Стратегия развития сообщества: основы	49
Стратегия сообщества: три уровня	49
Модель SPACES: шесть бизнес-результатов сообщества ...	52
Поддержка	57
Продукт	61
Привлечение покупателей	62
Расширение	66
Вовлечение	70
Успех	72
Метрики и задачи атрибуции	73
Приоритеты сообщества	75
Двигатель роста vs центр затрат	80
Сбор статистики	83

Курс инвестирования в сообщество	89
Семя.....	90
Рост	95
Зрелость	96
Плодоношение	98
Глава 3. Создаем социальную идентичность	101
Цикл социальной идентичности	101
Для кого ваше сообщество?	107
Сомневаетесь? Уточните	108
Одиночки — ваше все	111
А кто не вхож?	112
Разнообразие, равноправие и инклюзивность — краеугольный камень сообщества	117
Кто оно — ваше сообщество?	121
Сообщество «крутышей»	123
Сообщество и бренд: одна идентичность на двоих?	125
В поисках субидентичности	129
Определяем идентичность по степени участия	133
Глава 4. Вовлеченность в жизнь сообщества — маршрут.....	136
Кривая активности	136
Четыре уровня участия	138
Как привлечь участников?	143
Устанавливаем порог вхождения	149
Сообщество встречают по странице регистрации	152
Двигаем участников по кривой активности	155
Подключаем крутых руководителей	157
Глава 5. Признание, вознаграждения и стимулы.....	161
К поощрениям быстро привыкаешь	161
Мотивация: внешняя vs. внутренняя	164
Не подменяйте социальные нормы рыночными	166
SNAP! Концепция эффективных внешних вознаграждений... ..	169
Статус	170
Нетворкинг.....	171
Доступ	171

Привилегии	172
Пара слов о геймификации	174
Пришел за советом — остался с другом	176
Проходим медосмотр	179
Идентификация	180
Участие	180
Признание	184
Глава 6. Проектирование общественных пространств	
и практик	187
Два вида совместных практик	187
Повторение, повторение и еще раз повторение	190
Семь принципов: как создать практику	194
Пример семи принципов: «Вторник вместе»	194
Семь принципов — залог вовлеченности	196
Правильные люди под правильные цели	197
Много — не всегда хорошо	198
Как выбрать платформу?	202
Пользовательский опыт	203
Данные и интеграции	205
Пользовательские привычки и вовлеченность	205
Информационная архитектура	205
Бюджет	205
Бесплатная соцсеть: все за и против	206
Оформляем пространство	209
Теория большого взрыва	210
Покоряем пик	212
Дискуссии в малых группах	215
Протяните руку помощи	221
«Открываем» участников	223
Правила — коротко и ясно	229
Правило 1	229
Правило 2	230
Правило 3	230
Правило 4	230
Правило 5	230

Правило 6	231
Правило 7	231
Правило 8	231
Три правила-столпа	232
1. Что случилось в Вегасе, остается в Вегасе.	232
2. Отдавай больше, чем получаешь	234
3. Критикуй идею, а не человека	235
Метрики для улучшения пространства и опыта	236
Глава 7. Работаем над вовлеченностью.	242
Перейдем к делу! Вовлечение — это постоянный эксперимент	242
Личные приглашения: то, что не масштабируется	244
А что думаете вы?	249
Не бойтесь звуков сверчков	250
Говорите смешно	253
Смешное в неудачах, разочарованиях и болевых точках	254
Правило трех	254
Ключевое слово в конце.	254
«Комедифандинг»	255
Неловкое молчание только на руку!	255
Гори, бурная дискуссия	255
Модерация — не личное дело	262
Только прозрачность и честность	265
Ваш голос — ваша изюминка.	267
Всегда на позитиве	269
Вперед — сообщества ждут!	275
Библиография.	278
Об авторе	280
Благодарности	281
Примечания.	283

ПРЕДИСЛОВИЕ

В 2016 году меня пригласили выступить на конференции по комьюнити-менеджменту CMX Summit во Дворце изящных искусств в Сан-Франциско. Это было относительно новое мероприятие, на тот момент оно проходило всего пару лет. И хотя я давно занимаюсь организацией сообществ, я не знал, чего ждать. На других конференциях по стартапам или маркетингу, на которых я бывал (а я бывал на многих), тема комьюнити обычно значилась в повестке лишь в виде сноски. Однако я с первых минут понял, что это мероприятие отличается от других. Куда ни посмотри, повсюду слышались разговоры о комьюнити, все были настроены на создание сообществ. К моему удивлению, в густой толпе из сотен людей я почувствовал то, чего не ощущал с тех пор, как занялся созданием своего сообщества шесть лет назад, — подлинную профессиональную принадлежность.

Конференцию начал Дэвид Спинкс. Впервые нам довелось встретиться за несколько недель до мероприятия, и я сразу почувствовал, что ему небезразлично создание сообществ и что он глубоко разбирается в этой волнующей меня теме. Он рассказывал о том, как комьюнити изменят мир бизнеса, — в те времена я не слышал подобного мнения. Дэвид был уверен, что в ближайшем будущем каждый бизнес создаст свое сообщество. Он посвятил этому делу всю жизнь.

Мой собственный путь в комьюнити-билдинге начался в 2010 году. Мы с друзьями организовывали мероприятия под названием Startup Grind в небольшом офисе в Маунтин-Вью в Калифорнии. Поначалу это не казалось чем-то особенным — пара десятков стартаперов встречались и общались. Но вскоре интерес к нашему делу резко возрос, и 10 человек превратились в 20, потом в 50, затем в 100 и в 250.

Однажды на таком мероприятии ко мне подошел участник и спросил, может ли он открыть отделение Startup Grind в Лос-Анджелесе. Мы создали свою культуру, основанную

на ценностях «отдавать первым»¹, «помогать другим» и «заводить друзей» — в то время это было уникально для стартапов. Ребята захотели привезти этот менталитет в Лос-Анджелес. И это сработало! Филиал стал быстро расти.

После успеха в Лос-Анджелесе мы стали приглашать участников открывать локальные отделения в их городах. Сегодня Startup Grind насчитывает 600 активных филиалов в 120 странах. Мы провели 15 000 мероприятий под руководством 2000 волонтеров. Однако мы были самоучками и по большей части плутали в потемках. Мы сделали много ошибок, прежде чем найти правильный путь.

Для меня, ветерана комьюнити-билдинга, открытие СМХ и встреча с Дэвидом в тот день в 2016 году были сродни возвращению домой после долгого и нереально сложного путешествия. На СМХ я впервые оказался среди своих — людей, которые говорили на моем языке. Казалось, что каждый из присутствующих идет по собственному эпическому пути создания сообщества. Во время выступлений я кивал каждому докладчику и едва сдерживался от вопросов.

Когда меня просят описать Дэвида Спинкса, я с удовольствием говорю, что он — магистр Йода или Далай-лама сферы комьюнити (к его большому сожалению). И дело не только в том, что Дэвид — один из самых искренних и вдумчивых специалистов, которых я встречал, но и в том, что он первым из известных мне профессионалов заложил научные основы комьюнити-билдинга. Разработанная им модель SPACES доказала, что у сообществ есть реальный коммерческий потенциал. Он ввел в индустрию язык и инструменты, которые сегодня стали неотъемлемой частью процесса создания бренд-сообществ.

За последние 10 лет к Дэвиду обращались за советом лучшие компании мира, чтобы он помог им понять, как создать и развить аутентичное клиентское сообщество. Лидеры

¹ В мире стартапов выражение «отдавать первым» означает стремление помочь любому человеку, особенно предпринимателю, не ожидая получить что-то взамен. — *Прим. пер.*

крупнейших комьюнити приезжали на СМХ, чтобы поделиться своими знаниями с коллегами из других компаний.

Десятки тысяч руководителей уже воспользовались опытом и концепциями Дэвида, но, пожалуй, я — больше всех. Чтобы иметь предлог работать с ним больше времени и стать частью его корпоративной революции, в начале 2019 года моя компания Bevy купила СМХ.

С тех пор я тружусь с ним бок о бок и с огромным удовольствием наблюдаю, как «Как создать сообщество» наконец-то становится явью. Ведь с момента прихода Дэвида наша компания выросла в 10 раз — во многом благодаря принципам, которые он раскрыл в этой книге. Я искренне верю, что эта книга станет настольной для любого, кто занимается созданием сообществ.

Когда ваш продукт по характеристикам и функционалу не отличается от конкурентов, комьюнити — это, как метко замечает Дэвид, «единственное, что нельзя скопировать». Во времена, когда никто не хочет кликать на очередной рекламный баннер, ваше сообщество может подстегнуть продажи или превратить хейтеров в промоутеров. Могу только догадываться, насколько бы я преуспел и скольких ошибок смог бы избежать, если бы у меня была эта книга, когда я запускал Startup Grind.

Надеюсь, что, изучая и применяя на практике изложенные в книге уроки, вы почувствуете то, что испытал я на первом мероприятии СМХ: связь с людьми, прошедшими предстоящий вам путь. Я бы хотел, чтобы эта книга стала для вас источником поддержки в создании собственного комьюнити.

*Дерек Андерсен,
соучредитель Startup Grind, Bevy*

ВВЕДЕНИЕ

Именно в интернете я впервые почувствовал себя частью сообщества. Это было еще в средней школе. Я рос в пригороде Нью-Йорка и никак не мог найти там «свою» компанию.

Мои родители — иммигранты. Отец родился в Ирландии, переехал в Израиль, где встретил маму, женился; они переехали в США, и через год родился я. У нас не было глубокой связи с местным обществом. Мы были непохожими на других новичками. Конечно, в Америке у нас были дальние родственники, но большинство родных жили в других странах. Я рос немного застенчивым. Надо мной издевались из-за того, что я еврей, и из-за акцента родителей. Повзрослев, я обнаружил, что растерял друзей детства. И я изо всех сил старался влиться в общий ритм.

Несмотря на то что я не вписывался в общество, я по-прежнему очень хотел общаться с окружающими. Мне нравилось организовывать мероприятия и принимать в них участие. Мне нравилось знакомиться с новыми людьми. Так или иначе, чтобы нравиться самому себе, мне нужно было нравиться другим и общаться с ними. И я впадал в глубокую депрессию, когда мне отказывали в компаниях, которые были мне наиболее интересны.

Поскольку я не смог найти сообщество рядом с собой, мне пришлось искать его в другом месте. Так я пришел к онлайн-видеоиграм. Одной из первых сетевых консольных игр была Tony Hawk's Pro Skater 4. Я купил ее и тут же подсел. По правде говоря, мне кажется, что я впал в зависимость от социальной сети в игре больше, чем от самой игры.

Я стал одним из лучших в мире игроков в THPS4 и заработал солидную репутацию. Вместе с парой друзей мы основали клан и быстро поднялись на вершину рейтинга. Мы запустили сайт и форум, которые стали одним из самых популярных онлайн-сообществ среди игроков THPS4 в то время.

У нас было очень сплоченное комьюнити со множеством общих историй и внутренних шуток. Однажды я выиграл личную встречу с самим Тони Хоуком¹ и спросил его, не подпишет ли он для меня упаковку пудинга Jell-O. Это была наша локальная шутка — мы планировали разыграть пудинг среди участников сообщества. Хоук смутился, когда я протянул ему упаковку, но все равно усмехнулся и подписал ее. Наверное, получать ценный автограф на каком-то скоропортящемся товаре — не самая лучшая идея, но реакция сообщества того стоила.

Мне было всего 14, я еще учился в средней школе и спешил домой каждый день, чтобы выйти в Сеть, поиграть в игру и поруководить сообществом с сотнями активных участников. Мы проводили соревнования, создавали видеоконтент, боролись с троллями и спамом, запускали и перезапускали форумы, назначали модераторов... Все это сегодня делает любой, кто управляет онлайн-комьюнити. Я не только нашел свое сообщество — я создал его для других. Просто потрясающее чувство!

Так я и увлекся созданием сообществ. Я проникся идеей о том, что интернет может стать платформой для комьюнити, и начал вступать во все онлайн-сообщества, которые только мог найти. Я присоединился к большому количеству игровых комьюнити, выкладывал свои стихи, дневники и был в первых рядах на всех новых социальных платформах.

В колледже я впервые начал связывать сообщество и бизнес.

Я учился на факультете делового администрирования. Все курсы в программе казались мне устаревшими. Нас учили тому, что работало в бизнесе 10 лет назад. Одновременно я наблюдал за социальной революцией, которая вовсю бурлила в интернете. Огромную популярность набирал блогинг. Каждый студент в США ежедневно заходил в соцсети. Странная

¹ Американский скейтбордист, в честь которого названа серия игр Tony Hawk. — Прим. ред.

социальная платформа, которую позже купил Илон Маск, тоже стремительно росла. Мне казалось очевидным, что бизнес будет развиваться за счет онлайн-сообществ и социальных сетей. Тем не менее никто из моих преподавателей даже вскользь не упоминал об этих перспективах.

Тогда я предложил факультету бизнеса запустить курс, посвященный онлайн-сообществам. Они отказались. Кто бы мог подумать! К счастью, мой преподаватель информатики оказался более открытым к переменам и согласился сделать курс на своем факультете, если я помогу с учебной программой. В следующем семестре начался первый в колледже курс по онлайн-сообществам и социальным сетям.

Вскоре я смог найти оплачиваемую работу по комьюнити-менеджменту, организации мероприятий и составлению программ для профсоюза колледжа. Кроме того, я запустил первый в истории колледжа официальный блог, который существует и по сей день.

ЕСТЬ ТАКАЯ ПРОФЕССИЯ — КОМЬЮНИТИ СОЗДАВАТЬ

Еще учась в колледже, я завел личный блог и начал делать себе имя. Я писал о том, что узнавал о сообществах, социальных сетях и бизнесе. Основатели стартапа Scribnia Рассел Д'Суза и Джек Гротцингер почитали мой блог и написали мне с предложением стать их первым комьюнити-менеджером. Так у меня появилась первая официальная работа по созданию сообщества для бизнеса!

Оказалось, что сообщество для бизнеса сильно отличается от комьюнити в видеоигре или в колледже. Сообщество клиентов — это совсем другая история. У его членов иные мотивы, более высокие ожидания. Я должен был ставить цели и оценивать показатели, отчитываться об успехах... Я должен был стать «специалистом» по сообществам.

«Не беда! — подумал я. — Просто найду наставников и тренинги, которые научат меня делать это на профессиональном уровне!»

Что ж... Оказалось, в те времена было не так много людей с опытом создания сообществ для бизнеса. Никто не понимал, что значит построить комьюнити для компании. Тогда все еще представляли себе это как классический маркетинг, в котором социальные медиа используются для привлечения аудитории, а не для связи между людьми.

Постепенно я начал знакомиться с другими людьми, которые, как и я, создавали сообщества для бизнеса. В итоге я основал блог и портал по трудоустройству под названием TheCommunityManager.com вместе с моими новыми друзьями Дженн Педде и Бреттом Петерселом. Мы начали регулярно публиковать статьи, где делились своим опытом, и стали приглашать других специалистов делать то же самое. Мы организовывали встречи и создавали пространство, где люди, занимающиеся подобной работой, могли общаться и помогать друг другу.

Я также был комьюнити-менеджером в стартапе под названием Zaarly и основал пару собственных компаний. Например, мы с моей соседкой по комнате Надьей Эгбал предприняли несколько спонтанную попытку создать онлайн-школу кулинарии под названием Feast. Однако после удачного запуска у нас быстро закончились деньги инвесторов, и мы потеряли интерес к проекту; казалось, что Feast прогорит. В дальнейшем Надья стала директором Collaborative Fund¹ и занималась сообществами в GitHub² и Substack³. А мне выпала новая возможность, которая определила всю мою дальнейшую карьеру.

¹ Венчурная компания, инвестирующая в технологические стартапы. — *Прим. ред.*

² Крупный сервис для IT-разработчиков. — *Прим. ред.*

³ Платформа для платных email-рассылок. — *Прим. ред.*