

Отличная теория и огромное количество полезных и вдохновляющих примеров из практики. Книга оправдывает свое название: Розен внимательно исследует каждую составляющую «тела» сарафанного маркетинга. **Must read.**

Владимир Борисов, CEO агентства сарафанного маркетинга Buzzaar

Эмануил Розен
Анатомия
сарафанного
маркетинга



Emanuel Rosen
The Anatomy of Buzz Revisited:
Real-Life Lessons In Word-of-Mouth Marketing

[Хороший перевод!]

Отличная теория и огромное количество полезных и вдохновляющих примеров из практики. Книга оправдывает свое название: Розен внимательно исследует каждую составляющую «тела» сарафанного маркетинга. **Must read.**

Владимир Борисов, CEO агентства сарафанного маркетинга Vuzzaar

Эмануил Розен
Анатомия
сарафанного
маркетинга



Emanuel Rosen
The Anatomy of Buzz Revisited:
Real-Life Lessons in Word-of-Mouth Marketing

[Хороший перевод!]

Мы благодарим Дамира Халилова за рекомендацию этой книги!
Издатели

Эту книгу хорошо дополняют

[Сарафанный маркетинг](#)

Энди Серновиц

[Маркетинг в социальных медиа](#)

Джейсон Фоллс, Эрик Декерс

[Платформа. Как стать заметным в интернете](#)

Майкл Хайятт

[Оставь свой след](#)

Блейк Майкоски

[Маркетинг без бюджета](#)

Игорь Манн

[Facebook. Как найти 100 000 друзей для вашего бизнеса
бесплатно](#)

Андрей Албитов

Emanuel Rosen

The Anatomy of Buzz Revisited:

Real-Life Lessons in Word-of-Mouth
Marketing

Эмануил Розен

Анатомия сарафанного маркетинга

Перевод с английского Натальи Яцюк

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»

Москва, 2013

Информация от издательства

Это одна из самых практичных книг по сарафанному и вирусному маркетингу. В ней изложены забавные и увлекательные истории, приведены убедительные результаты исследований. Баланс между теорией и ее практическим применением дает читателям все необходимое, для того чтобы разжигать, стимулировать и измерять эффективность маркетинговых кампаний с применением принципов сарафанного радио в онлайн- и офлайн-среде.

Уже в процессе работы с книгой вы сможете начать применять предложенные методы и зарабатывать!

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Emanuel Rosen, 2000, 2009

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

От партнера издания



Я имел удовольствие пообщаться с Эмануилом Розеном еще в то время, когда только вынашивал идею открыть первое агентство сарафанного маркетинга в Восточной Европе. Впоследствии мы виделись на ежегодных саммитах ассоциации WOMMA, и каждый раз этот человек вдохновлял меня своими идеями, восхищал собственным опытом изучения психологии потребительского сарафанного радио и случаями из практики. Могу сказать, что его личность в определенной мере оказала влияние на становление технологии сарафанного маркетинга, адаптированной нашим агентством для рынков России и Восточной Европы. Я очень рад, что Розен решил поделиться своим опытом и уделил время созданию такой ценной книги.

Выход «Анатомии сарафанного маркетинга», как и выход в этом же издательстве книги Энди Серновица «Сарафанный маркетинг. Как умные компании заставляют о себе говорить», — это огромная помощь нам как агентству, которое каждый день осуществляет огромную работу по ознакомлению отечественного рынка с технологией сарафанного маркетинга. Большое спасибо издателям и всем, кто работал над тем, чтобы эта книга вышла на русском языке.

Книга оправдывает свое название: Розен внимательно исследует каждую составляющую «тела» сарафанного маркетинга. Благодаря

этой книге читатель сможет понять основные механизмы работы этого малоизвестного на российском рынке вида рекламной коммуникации, развеять мифы о «маркетинге из уст в уста» и, наконец, разложить все по полочкам: зачем бренду нужно сарафанное радио в офлайне, можно ли измерить результаты «сарафанной» кампании, как соотносится традиционная реклама и сарафанный маркетинг, какое отношение он имеет к вирусной рекламе и что у него общего с SMM.

Немаловажно, что теоретические тезисы каждой главы подкрепляются огромным количеством практических примеров. Здесь представлены как современные кейсы, так и кейсы из истории рекламы, примеры рекламных коммуникаций, реализованных для компаний самых разных масштабов и самых различных сфер деятельности — от гиганта Microsoft до небольших локальных предприятий типа сообщества скрапбукеров. В книге также описаны случаи, когда технология сарафанного маркетинга помогла эффективно привлечь внимание к таким серьезным проблемам, как, например, профилактика распространенных заболеваний. Поистине, сарафанный маркетинг поможет решить самые разные задачи самым разным компаниям — от продвижения брендов до изменения культурных установок в отдельно взятой стране.

Секрет сарафанного маркетинга прост: люди любят делиться своим мнением о продуктах, услугах и событиях, которые им действительно понравились, о брендах, которые подарили им положительные эмоции. Даже с развитием социальных сетей, большинство обсуждений продуктов все же происходит в офлайне, в повседневных ситуациях личного общения. Поэтому людская молва, настроенная положительно по отношению к бренду, — это очень важный стимулятор роста продаж. Главное преимущество сарафанного маркетинга состоит в том, что рекламируемый продукт помещается в контекст непринужденного общения. В рамках «сарафанной» кампании агентство предлагает людям стать экспертами по тестированию продукта и дать к нему комментарий — а когда люди составят свое мнение, впоследствии им легче обсуждать продукт с окружающими

(это правило сформулировал Джо Шульц). В интересах любой компании влиять на офлайн-сарафанное радио, извлекая неоценимую пользу из двусторонней природы этой коммуникации — слушать то, что говорят о вас клиенты вне интернета и давать своей целевой аудитории поводы поговорить о вашем продукте, открыто приглашая их высказать свое честное мнение.

Приятного чтения! Вдохнитесь примерами успешных кейсов и ищите свой собственный триггер, чтобы рассказать уникальную историю о вашем бренде, которая будет передаваться из уст в уста. А мы знаем: кто ищет — тот всегда найдет.

Владимир Борисов
СЕО агентства сарафанного маркетинга Buzzaar

Предисловие

Книга Эмануила Розена «Анатомия сарафанного маркетинга» — одно из наиболее полных практических руководств по планированию и запуску кампаний вирусного маркетинга.

Сейчас, с бурным развитием интернета в целом и социальных сетей в частности, вирусный маркетинг становится все более востребованным инструментом для продвижения компаний, товаров и услуг. Однако, несмотря на то что запускается огромное количество вирусных кампаний, лишь небольшая часть из них становятся ожидаемо эффективными.

Основная причина состоит в том, что маркетологи склонны сильно упрощать использование этого инструмента. Бытует мнение, что достаточно снять юмористический ролик, снабдить его упоминанием бренда, разместить на нескольких популярных площадках, и это приведет к масштабному вирусному распространению.

На самом деле такой подход уже не работает. Из-за перегруженности информационного поля пользователи проявляют все бóльшую разборчивость и делятся с окружением только избранным контентом.

И книга Эмануила Розена как раз и посвящена тому, как правильно спланировать, реализовать и оценить вирусную кампанию.

Для меня эта книга стала настольной в вопросе вирусного маркетинга. Многие из приведенных в ней методик мы продуктивно используем в нашем агентстве GreenPR при работе с вирусными кампаниями.

Работу автора высоко оценили такие столпы современного маркетинга, как Сет Годин и Гай Кавасаки, а также знаменитый Роберт Чалдини, автор «Психологии влияния»¹.

В книге рассматриваются несколько основных плоскостей вирусного маркетинга:

- Психологический аспект.* Почему люди вообще делятся друг с другом информацией, какой она должна быть, чтобы человек сообщил ее своему окружению.
- Социальный аспект.* Как и по каким принципам устроены человеческие сообщества, как выделяются наиболее авторитетные участники (лидеры мнений) таких сообществ, каким образом можно сделать так, чтобы они рассказывали своему окружению о вашей компании.
- Проектировочный аспект.* Как создавать продукты, которые сами по себе будут генерировать обсуждения. Как определить, каким контентом заинтересуются пользователи.
- Маркетинговый аспект.* Как происходит распространение вирусной информации, как его стимулировать и усиливать. Как создавать пул максимально лояльных к продукту лидеров мнений. Как оценивать эффективность проводимых кампаний.

Помимо описанных автором практических инструментов интересны также его наблюдения относительно того, как вирусный маркетинг в принципе меняет рекламный бизнес, конкретные рекомендации для различных отраслей бизнеса, подробно рассматриваемые и анализируемые кейсы, сравнительные характеристики вирусного продвижения онлайн и офлайн.

Я искренне рад тому, что российский читатель получит возможность прочитать эту знаковую для рынка вирусного маркетинга книгу. Много лет я рекомендую ее, выступая на конференциях, проводя тренинги, однако раньше не все могли ее прочесть. А теперь такая возможность появится.

*Дамир Халилов, генеральный директор
SMM-агентства GreenPR*

¹ Чалдини Р. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. — М. : Эксмо, 2012.

1. Триггер²

— Кто же откажется от бесплатного мороженого?!

— Я так хочу съесть завтра В & J!

— Я отпраздную этот святой день на полную.

Комментарии участников Facebook по поводу дня бесплатного мороженого, проводимого компанией Ben & Jerry's

В начале октября 2004 года Эми Ратке несколько дней подряд рассказывала всем о семестре, который она провела на полуострове Байя в рамках программы, организованной Национальной школой подготовки лидеров в условиях дикой природы (National Outdoor Leadership School, NOLS)¹. Эми — студентка последнего курса Уилламеттского университета. Однокурсникам она описывала великолепные виды океана. В студенческом общежитии рассказывала о походах по скалистым ущельям. Членам своей команды — о ночевках на пляже. А журналистам местной газеты посоветовала написать статью о школе подготовки лидеров в условиях дикой природы.

В этом и состоит основной принцип сарафанного радио: чтобы заставить людей говорить о вашем продукте, необходимо сделать так, чтобы у них остались самые лучшие впечатления о нем. А Эми Ратке явно была в восторге от NOLS.

Интересно, что впервые Эми Ратке прошла курс выживания в школе NOLS осенью 2003 года, за год до той недели в октябре 2004-го, о которой здесь идет речь. Если построить на графике кривую, изображающую, сколько раз Эми говорила о NOLS в первые месяцы после прохождения курса, то можно увидеть резкий скачок на отметке сразу же после ее возвращения с полуострова Байя. Затем кривая снижалась бы за каждый прошедший месяц и постепенно сошла бы на

нет. В начале октября кривая вновь резко пошла бы вверх и 6 октября 2004 года достигла пика.

Что заставило Эми снова совершенно неожиданно заговорить о школе NOLS?

Прежде чем продолжить эту тему, необходимо дать определение термина, который часто встречается в книге, — *сарафанный маркетинг*, или *сарафанное радио*². Некоторые считают, что это нечто весьма запутанное и непостижимое. Однако я говорю о достаточно простых вещах — передаче информации о ком-то или о чем-то от человека к человеку. Эта информация может касаться чего угодно: компьютеров, автомобилей, мобильных телефонов, кинозвезд... Основа сарафанного радио — комментарий. Комментарии даются во время личного общения или разговоров по телефону, а также посредством систем мгновенного обмена сообщениями, электронной почты, блогов или любого другого способа коммуникации, который, возможно, кто-то разрабатывает в своем гараже прямо сейчас, когда вы читаете эту книгу. Иногда под сарафанным радио подразумевают всплеск обсуждений, то есть когда о чем-то много говорят на протяжении короткого периода времени. Этим термином в книге обозначается любая межличностная коммуникация — другими словами, любая вербальная или визуальная информация, которой обмениваются настоящие, бывшие или будущие потребители продукта.

Иногда молва возникает случайно при социальном взаимодействии (об этом речь пойдет немного позже). Но меня больше интересуют слухи неслучайного характера, то есть те, которые запускает некий триггер, созданный самой компанией.

В случае с Эми Ратке таким триггером стал автобус.

«Тутси»

Брюс Палмер никогда не был в восторге от того, каким образом многие потенциальные студенты впервые узнавали о школе NOLS. Будучи ее

директором по приему студентов и маркетингу, он всегда считал, что стопка глянцевого брошюра на столе не делает чести школе, обучающей выживанию в условиях дикой природы. Какое-то время Брюс Палмер размышлял над идеей дорожного шоу. Однажды он даже начал писать план с использованием автобуса, который должен был ездить по стране, распространяя информацию о школе. Однако этот план так и остался на жестком диске компьютера, поскольку противоречил основной ценности школы — осуществлению деятельности на основе принципов экологической ответственности.

Затем в один прекрасный день в 2003 году главный офис NOLS в городе Ландер посетили два недавних выпускника школы: Линдси Корбин и Логан Дюран. Они приехали на старом школьном автобусе, использующем в качестве топлива переработанное растительное масло. Ребята из Миддлберийского колледжа в штате Вермонт направлялись в город Конвей, куда подвозили своего однокурсника Томаса Хэнда для прохождения курса в школе NOLS. Их автобус был похож на настоящий хиппи-мобиль с причудливым пейзажем на кузове.

Брюс Палмер думал о чем-то подобном, но, после того как студенты уехали, они с Брэдом Кристенсенем посмотрели друг на друга и поняли: это именно то, что им нужно.

— Знаешь, мне кажется, было бы круто сделать нечто подобное, — сказал Кристенсен.

— Да. Именно этого и не хватало моему плану, — ответил Брюс Палмер.

Затем идеи посыпались одна за другой. NOLS следует организовать свой автобус, работающий на растительном масле, но он должен выглядеть более профессиональным. На крыше нужно установить солнечные батареи для получения электрической энергии, а также оборудовать альпинистскую стенку на боку. Кроме того, экипаж автобуса должен иметь навыки обучения рыбной ловле и оказанию первой медицинской помощи в условиях дикой природы.

Компания по производству соевого молока Silk согласилась финансировать проект. Палмер и его помощники нашли автобус, но с трудом отыскивали специалиста, который смог переоборудовать его так, чтобы он ездил на растительном масле. Вскоре автобус выехал на дороги. Команда NOLS назвала его «Тутси».

Для передвижения такого автобуса постоянно требуется растительное масло. Найти переработанное масло не так уж трудно, оно есть практически во всех ресторанах. Трудно найти использованное масло, которое было бы достаточно хорошим для «Тутси». Масло, смешанное с жиром бургеров? Не подходит. Масло с мясным соком? К сожалению, тоже не подходит. «Тутси» может ездить только на чистом растительном масле.

Поиски подходящего топлива и стали темой для разговоров выпускников школы. Бывшим студентам NOLS сообщают, когда автобус приедет в их кампус; иногда они ходят по городу, ищут масло и помогают его профильтровать. Эта грязная работа дает им повод поговорить с друзьями по студенческому общежитию — например, о том, как владелец китайского ресторана попытался отговорить их от уничтожения хорошего двигателя или как все сотрудники ресторана вышли на улицу, чтобы сфотографировать их. По возвращении в кампус бывшие студенты NOLS часто приводят своих друзей к автобусу, чтобы показать им, как он работает, а также рассказать о школе NOLS.

Салон автобуса украшен фотографиями выпускников школы. Вот человек в альпинистском снаряжении закрепляет флаг колледжа Уитмена на заснеженном холме. Три девушки плывут в лодке; на фотографии надпись маркером: «Байя-2003». Там есть снимки людей на равнинах и в горах, у белых речных порогов и у спокойных рек, в пустыне и в лесу. И во всем этом есть какие-то свои знаки и шутки, которых вы можете и не понять, но по выражениям лиц посвященных увидите, что это нечто потрясающее. В этих фотографиях есть что-то настоящее. Они не вставлены в аккуратные рамочки. Они выглядят так

же, как фотографии на стене у вашего друга в студенческом общежитии.

Иногда кто-нибудь из бывших студентов школы находит там свое изображение, которое прислал его одноклассник. Это всегда дает начало разговору: «Все было классно. Это базовый лагерь. У нас был лучший в мире обед». И дальше следует целая история.

Человек по имени Рэнди, которого я встретил у школьного автобуса в северной части штата Нью-Йорк, рассказал мне, что в 1984 году он взял в колледже небольшой отпуск, чтобы провести весенний семестр NOLS в Скалистых горах. Теперь, двадцать три года спустя, он привез сюда свою дочь, чтобы познакомить с ребятами из NOLS. Она тоже планирует пройти курс в этой школе. Поразительно, что недавно Рэнди около года искал возможность купить автомобиль, работающий на растительном масле, поэтому, услышав, что в NOLS есть такой автобус, он почувствовал еще более сильную связь с этой школой и ее ценностями.

Выпускники NOLS принимают во всем активное участие. Они расклеивают постеры по всему кампусу. Ходят по близлежащим школам и беседуют с учениками. Отправляют письма друзьям из оркестра или шахматного клуба. В день прибытия автобуса надевают туристическое снаряжение с огромными рюкзаками, берут в руки карты и компасы — и разгуливают по кампусу ради привлечения внимания. Они разговаривают с людьми, раздают рекламные листовки и мелом рисуют на тротуарах стрелки, указывающие направление к автобусу.

А теперь вернемся к Эми Ратке. В тот день, когда автобус NOLS приехал в кампус Уилламеттского университета, Эми была слишком загружена занятиями и работой, поэтому не смогла принять активное участие в организованных мероприятиях. Но утром она все-таки нашла время, чтобы остановиться возле автобуса и поздороваться с его командой. И где бы Эми ни побывала в тот день, везде она рассказывала об автобусе. «Я была так взволнована тем, что автобус NOLS приехал в наш кампус», — вспоминает она. Немного позже в

тот же день, когда Эми шла в столовую, ее окликнула Эшли Льюис, работавшая в автобусе.

— Эй, Эми!

Девушка подошла к автобусу.

— Все, кто приходил к нам сегодня, пришли только потому, что ты их сюда направила, — сказала Эшли.

«Тутси» дает повод для разговоров. Он напоминает людям о том, о чем они начали забывать. Возможно, самое важное, что этот автобус позволяет им снова поговорить о школе NOLS. Значит, Эми Ратке не забыла о ней, просто, после того как она рассказала о школе своим друзьям, у нее оставалось все меньше и меньше возможностей поделиться своими впечатлениями о NOLS. Так продолжалось до тех пор, пока не появился «Тутси».

Автобус обращает на себя внимание и на улицах. Один человек увидев на бампере «Тутси» наклейку, на которой было написано, что автобус работает на растительном масле, проехал за автобусом около двухсот километров, желая убедиться, действительно ли это так. История «Тутси» широко освещалась средствами массовой информации (особенно на протяжении первых двух лет): 85 сюжетов на местном телевидении, 22 репортажа на радио, 75 заметок в газетах, передачи на CNN Radio, Fox TV, Weather Channel и CBS MarketWatch. Служит ли этот автобус единственным источником молвы о NOLS? Разумеется, нет. Около 80 процентов студентов школы узнают о ней от ее бывших выпускников, и их рассказы основаны на личном опыте. Однако именно автобус дает повод для таких разговоров. Количество студентов, поступивших на учебу в NOLS, существенно увеличилось после того, как «Тутси» присоединился к маркетинговой команде школы. Брюс Палмер убежден: автобус помогает школе стать более заметной, что дает дополнительные преимущества при заключении партнерских договоров.

Весной 2007 года на автостоянке в городе Шарлотт «Тутси» встретился с «дедушкой» рекламных автомобилей — хот-догом на колесах

Wienermobile³. Члены команды «Тутси» фотографировались рядом с этим забавным автомобилем в форме хот-дога, принадлежащим компании Oscar Mayer.

Эта встреча напоминает о том, что некоторые аспекты сарафанного маркетинга далеко не новы. Самоходный хот-дог колесит по улицам с 30-х годов XX столетия и до сих пор создает вокруг себя ажиотаж. Молли Конвей, водившая такой автомобиль в 1980-х, рассказывала в интервью журналу *American Demographics*, что люди подбегали к этому хот-догу на колесах и целовали его³.

Что произойдет, если у всех компаний появится свой рекламный автомобиль? Будем надеяться, этого никогда не случится. Я говорю не о том, что у каждой компании должен быть автомобиль, работающий на растительном масле. Просто это отличный пример того, как можно дать повод для обсуждения и напомнить людям о вашем продукте, причем далеко не единственный.

Боб Дилан

В начальных кадрах документального фильма *Don't Look Back*, посвященного турне Боба Дилана по Соединенному Королевству в 1965 году, певец стоит на узкой улочке в Лондоне и поет песню *Subterranean Homesick Blues*, бросая на землю листы-подсказки с ключевыми словами песни⁴. Бросив последний лист, он уходит. В кадре появляются два человека, голоса которых звучали на заднем плане на протяжении всей композиции (поэт Аллен Гинзберг и исполнитель авторских песен Боб Ньювирт).

В 2007 году Боб Дилан сделал этот клип доступным для редактирования широкой публике. Любой желающий мог ввести на лист-подсказку свой текст и посмотреть, как Дилан поет песню *Subterranean Homesick Blues*, бросая листы с этими словами. Так, вместо слов «подвал», «лекарство», «тротуар» или «правительство» кто-нибудь из поклонников Дилана мог написать: «Привет, Марк! Что нового? Ты не забыл, что должен мне десять долларов? Привет от

Джо!» — и Дилан ронял лист с этими словами так, будто они из его песни. После десяти листов с текстами поклонников следовали еще четыре листа с рекламой нового бокс-сета, который должен был выйти 1 октября 2007 года.

Если вы поклонник Боба Дилана и видите по телевизору рекламу нового бокс-сета, то непременно возьмете себе это на заметку; по всей вероятности, даже расскажете об этом кому-нибудь. Но если вы получите такое персонифицированное видео от своего друга Дейва, это может вызвать у вас совсем другую реакцию. Вы всегда знали, что в вас живет поэт, разве вам не интересно самому написать несколько слов? (Разумеется, ваш текст будет лучше того, что придумал Дейв.) Прежде всего, это будет выглядеть очень круто — любые слова выглядят круто, если их читает Боб Дилан. Вы можете отправить сообщение по электронной почте своим друзьям, а также той девушке с младшего курса. Подождите-ка, вы ведь можете написать для нее что-то особенное...

В итоге пользователи создали 250 тысяч видеороликов, количество просмотров которых составило 2,3 миллиона.

Что делает этот сюжет таким хорошим триггером? Многое. Прежде всего, блестящая идея. (Создание таких видеоклипов позволяет поклонникам Дилана приобщиться к его знаменитой песне.) И не менее блестящая ее реализация. Возьмем, например, продолжительность видео. Оригинальный ролик длится немногим дольше двух минут и включает шестьдесят четыре листа с подсказками. Для обычного человека такая задача оказалась бы непосильной, поэтому создатели нового клипа сократили его до тридцати секунд и десяти листов. «Все должно быть просто, — говорит Оуэн Мэтьюс из лондонской компании ten4design, которая сделала это вирусное видео. — Люди не хотят тратить много времени на то, чтобы понять общую идею». Лучшие триггеры действительно просты. Вся работа над клипом (тридцатисекундный ролик состоит примерно из шестисот кадров, и Мэтьюсу приходится вручную менять

более четырехсот из них) остается вне поля зрения пользователя, который просто вводит несколько слов.

Однако идея понравилась не всем. Одним потому, что они категорически не приемлют вирусного маркетинга в любом его проявлении. Другим — потому что они против участия Дилана в таком вульгарном маркетинговом действе. Певца уже критиковали за участие в рекламе Cadillac, Victoria's Secret и других компаний, но это видео подняло новую волну критики, позволив людям забавляться с самим искусством. Кто-то сказал мне, что все это равносильно тому, что Микеланджело поощрял бы людей взбираться на крышу Сикстинской капеллы и просовывать свои лица в прорези на лицах Адама и Бога.

Тем не менее многим идея понравилась. Я отправил видео нескольким своим друзьям, которые, как я знал, были поклонниками Дилана. На своих листах-подсказках я спрашивал их, видели ли они такие клипы и что обо всем этом думают. Один из них ответил (тоже посредством листов с подсказками): «Это круто... Как хорошо, что Дилан объединяет всех нас...» Другая моя подруга, самая большая поклонница Дилана из всех, кого я знаю, написала: «О, это невероятно круто!!! Я в полном восторге! Спасибо, что прислал это мне. День не пропал даром».

Она сказала также, что разошлет ролик своим друзьям. Другими словами, триггер сработал.

Встроенный триггер

В конце 1999 года школы Соединенных Штатов Америки охватило повальное увлечение клеить на всех обложках для книг и тетрадей, скейтбордах и шкафчиках небольшие фотографии размером с почтовую марку⁵. Моя дочь Майя, которая училась тогда в средней школе, приклеила свое фото с подругой Кейтлин на обложку тетради. «У всех на обложках были такие фотографии», — вспоминает Майя.

В данном случае важнейшую роль сыграла визуализация. Все эти фотонаклейки представляли собой своеобразное средство

коммуникации, с помощью которого среди подростков распространялось вполне конкретное рекламное сообщение о новом продукте под названием «фотоаппарат i-Zone» компании Polaroid, ставшем в декабре 1999 года в Америке хитом продаж. Впоследствии Polaroid снесло с лица земли цунами по имени цифровая фотография, но мы говорим не об общей стратегии компании Polaroid, а о том, как в определенный момент она умело запустила сарафанный маркетинг своего нового продукта, рассчитанный на визуальное восприятие. В этом отношении фотоаппарат i-Zone оказался невероятно успешным продуктом — и вовсе не по воле случая.

В данном примере объектом для обсуждения среди учеников средних школ стали фотографии размером с марку. Следует отметить, что слухи начали распространяться не сами по себе, а благодаря реализации ряда решений, касающихся дизайна и маркетинга продукта. Я расскажу только об одном из них. Для того чтобы понять причины, которые привели к принятию этого решения, необходимо вернуться в 1997 год, на пару лет назад до вывода фотоаппарата на рынок, на оживленные улицы Токио.

Клиффорд Холл, главный менеджер по разработке новых продуктов компании Polaroid, находился по делам в Токио и обратил внимание на привычку местных девочек-подростков по две, три или даже по пять втискиваться в кабинку фотоавтомата, чтобы сфотографироваться. Такие фотоавтоматы под названием «пурикура» появились в Японии в 1990-х годах, а в 1997-м их можно было увидеть буквально на каждом шагу. Сделав снимок, устройство печатает лист с несколькими фотографиями, которые можно раздать всем, кто на них изображен. И еще одна очень важная деталь: с обратной стороны фотографии можно снять верхний слой бумаги и получить таким образом не просто фото, а наклейку.

«Фотоавтоматы стояли повсюду, — вспоминает Сандра Лоренс, которая в то время занимала пост вице-президента Polaroid по разработке и планированию новых продуктов и тоже часто ездила в

Японию. — Подростки наклеивали такие стикеры на книги, в маленькие фотоальбомы, на мобильные телефоны...»

Polaroid уже много лет пыталась возобновить интерес молодежи к мгновенной фотографии. В компании знали, что молодым людям нравятся камеры Polaroid — отчасти потому, что, делая снимки с их помощью, они могли вести себя несколько свободнее, чем когда их снимали родители. Кроме того, в компании прекрасно понимали, что социальные контакты — очень важный фактор стимулирования продаж среди подростков, которые делают фотографии для того, чтобы поделиться ими с друзьями. Во время деловых поездок в Японию топ-менеджеры Polaroid заметили, что наличие клейкой поверхности на обратной стороне фотографии дает новую возможность обмениваться снимками. И они задумались над тем, как сделать Polaroid не просто фотоаппаратом, а устройством, печатающим фотонаклейки.

Успех продукта далеко не всегда можно отнести на счет одного фактора. В случае с i-Zone факторов успеха было несколько: отличный дизайн, цена, кампания по продвижению продукта в магазинах сети Wal-Mart, а также несколько других. Однако решение сделать клейкой обратную сторону маленьких фотографий существенно расширило круг возможностей для распространения слухов о продукте. Теперь каждая фотонаклейка, которую печатал i-Zone, представляла собой визуальный отзыв о фотоаппарате и служила пусковым механизмом, запускавшим его обсуждение.

Триггер нельзя быстро придумать уже после выхода продукта на рынок. В действительности самый лучший триггер встроен в сам продукт.

Я люблю EndNote

15 августа 2007 года блогер по имени K8 сделала публичное признание в сильных чувствах, испытываемых ею к одной компьютерной программе: «Я люблю EndNote». Она написала: «Это настоящая любовь, хотя она и не сравнится с моей любовью к обуви». На

следующий день некто по имени jordynn разместил в блоге К8 комментарий, в котором говорилось, что EndNote действительно полезный программный продукт, сэкономивший ей месяцы работы во время написания диссертации.

Что послужило поводом для этих комментариев? Здесь мы снова должны вернуться к самому мощному фактору распространения слухов — опыту взаимодействия пользователя с продуктом⁶. На протяжении девяти лет, когда я занимал должность вице-президента по маркетингу в компании Niles Software — разработчике программы EndNote, — от 40 до 60 процентов наших клиентов сообщали, что впервые узнали об EndNote не из рекламы или статей в прессе, не от дилеров, а от других людей. Вне всякого сомнения, основанием для распространения информации о продукте, по моему мнению, был именно потребительский опыт: приложение EndNote решало довольно неприятную проблему составления списка литературы и ряд других задач. Легкость применения программы, а также оперативность, с которой специалисты службы технической поддержки отвечали на вопросы пользователей, делали ее очень привлекательной для целевой аудитории. Опыт взаимодействия с продуктом — основа сарафанного маркетинга.

Некоторые упускают один очень важный момент. Потребительский опыт возник не сам по себе, а в результате тысячи больших и малых решений, горячих споров по поводу пользовательского интерфейса, множества решений о найме и комплектовании персонала.

Кроме того, все эти годы мы постоянно искали способы заставить людей говорить о нашем продукте. Например, в 1995 году после выпуска программы EndNote для Windows мы отправили каждому пользователю EndNote для Macintosh один купон, который он мог передать тому из коллег, кто пользовался Windows. Этот купон давал право на покупку одной копии программы EndNote за 99 долларов. Нашим пользователям EndNote для Macintosh очень нравилось это приложение, и, по их мнению, 99 долларов за него — разумная цена.

Одна моя знакомая, будучи единственным пользователем обычного ПК в среде пользователей Mac, рассказала, что *девять* ее коллег дали ей такие купоны. Помимо этого примера нам известно, что более 20 процентов этих купонов были отоварены. Мы запустили десятки тысяч обсуждений, предложив клиентам повод рассказать о нашем продукте.

А вот как эта идея работает в более крупном масштабе. Все мы знаем о дне бесплатного мороженого, который ежегодно проводит компания Ben & Jerry's. Эта традиция возникла еще в 1979 году. Один раз в год компания дарит рожок мороженого каждому, кто заходит в ее магазины. Так вот, если вы бесплатно даете людям мороженое, они непременно расскажут об этом всем своим друзьям. Но как вызвать широкое обсуждение? В апреле 2008 года Ben & Jerry's разместила в Facebook виртуальный рожок с мороженым, который можно было подарить друзьям, чтобы напомнить им об этом особенном дне. За несколько часов такие рожки презентовали друг другу 500 тысяч пользователей Facebook! Эти виртуальные рожки с мороженым послужили поводом для начала разговора, который привел людей в магазины Ben & Jerry's. Кэти О'Брайен, курировавшая проведение рекламной кампании для Ben & Jerry's, говорит: «Мы раздали 500 тысяч виртуальных рожков мороженого, а в реальной жизни — больше миллиона»⁷.

Некоторые любят повторять, что суть сарафанного маркетинга можно выразить одним простым правилом: доставляйте удовольствие своим клиентам — и они будут говорить о вас. Разумеется, это правило действительно составляет основу сарафанного маркетинга, но им нельзя объяснить случаи включения сарафанного радио для школы NOLS, Боба Дилана, фотоаппарата i-Zone, программы EndNote и мороженого Ben & Jerry's.

За прошедшие двадцать лет сформировалась целая индустрия сарафанного маркетинга. На различных конференциях я слышу иногда о *самом верном* подходе к распространению слухов. Но, на мой взгляд, приведенные выше примеры демонстрируют, что таких подходов

довольно много. В случае NOLS поводом для разговоров послужил автобус, работающий на растительном масле. Для поклонников Боба Дилана таким триггером стала возможность принять непосредственное участие в создании видеоклипа. Молва о фотоаппарате i-Zone распространилась благодаря фотонаклейкам. Разговоры о программе EndNote отчасти были вызваны купонами. Компания Ben & Jerry's построила свою стратегию распространения слухов на виртуальном рожке мороженого в Facebook. Словом, существует много способов заставить людей говорить о вашем продукте.

- [2](#) От англ. слова trigger в значении спусковой крючок, или приводящий нечто в действие элемент. *Прим. ред.*
- [3](#) Первый автомобиль Wienermobile появился в 1936 году. Это был четырехметровый хот-дог на колесах. *Прим. ред.*

2. Я не читал эту книгу, но...

Я не читал эту книгу, но, судя по предыдущим отзывам, мне кажется, она не очень хорошая.

Отзыв на Amazon.com

Пару лет назад я прочитал замечательную книгу Морриса Фиорины «Война культур?» (Culture War?). Меня заинтересовала тема книги: в ней ставилась под сомнение мысль о поляризации Америки, и мне захотелось узнать об этом больше. Поэтому я начал искать другие материалы по этой теме. В ходе поисков я обратил внимание на отзыв об одной книге. Но привлекло меня не его содержание, а тот факт, что его автор, женщина, дала оценку три звезды (из пяти), хотя честно призналась, что *даже не читала книгу*.

Как человек, который и сам получал три звезды, могу заверить вас в том, что это не очень приятно. Вы много работаете над написанием книги, а кто-то говорит вам, что результат — просто удовлетворительный. Тем не менее вы осознаете, что это личное мнение человека — и с уважением относитесь к нему. Но оценка в три звезды со стороны человека, который вообще не читал вашу книгу?!

Меня заинтересовал этот феномен, и я решил проверить, представляет он собой единичный случай или закономерность. Поскольку на сайте Amazon предусмотрена возможность поиска по отзывам, я выполнил такой поиск по фразе «Я не читал эту книгу, но...» — и мне открылся совершенно новый мир. Один из комментариев давал подросток; он оценивал книгу о рыбной ловле, автором которой был его учитель истории. «Честно говоря, я не читал эту книгу, да мне и не нужно этого делать, — писал юный критик. — Думаю, это весьма познавательная книга, а фотографии в ней выглядят по-настоящему круто. Вы написали классную книгу». Парень написал

отзыв, отдавая должное своему учителю; он поставил книге высшую оценку — пять звезд.

Автор отзыва о другой книге писал: «Этот человек — мой преподаватель в этом семестре. (Снова учитель!) Он кажется очень строгим, но не настолько, чтобы быть слишком жестким. Думаю, книга будет увлекательным чтивом». Этот читатель оценил книгу своего преподавателя в три звезды. Почему три, а не четыре или пять? Один отзыв о книге Эла Франкена «Правда (с юмором)» (The Truth [with jokes]) позволяет понять, как принимают решения люди, не читавшие книгу: «Я еще не читал эту книгу, но даю ей четыре звезды. Скорее всего, это хорошая книга, но не настолько, как Rush Limbaugh Is a Big Fat Idiot⁴.

Чтение комментариев людей, которые не читали книгу, стало для меня чем-то вроде хобби. Должен отметить, что на сайте Amazon их совсем немного по сравнению с общим количеством отзывов людей, которые действительно читали рецензируемые книги. Однако этот случай открыл мне глаза на нечто очень важное — на связь между опытом взаимодействия с продуктом и разговорами о нем. Сколько слухов опирается на реальный опыт использования продуктов, а сколько — нет?

Роберт Ист, профессор Кингстонского университета, изучал данный феномен. На протяжении нескольких лет его студенты проводили по домам и на улицах опросы по поводу того, что люди говорят об определенных продуктах своим друзьям. Доктор Ист спрашивал мнение о фотоаппаратах, изделиях из кожи, компьютерах и мобильных телефонах. В результате он сделал следующие выводы: в 30 процентах случаев люди негативно оценивали те продукты, которыми сами никогда не пользовались. Так, например, 33 процента респондентов негативно отзывались в разговорах с друзьями о фотоаппаратах, которых у них самих никогда не было¹.

Сначала эти данные меня несколько шокировали, но, поразмыслив, я увидел в этом определенный смысл. Когда мы планируем купить тот

или иной продукт, мы предварительно пытаемся составить о нем мнение. Рассмотрим ситуацию на примере книг. Поскольку один человек не в состоянии прочитать все существующие книги, мы используем такие ускоренные методы формирования мнения о них, как отзывы, комментарии друзей, а также выступления автора в СМИ. Разумеется, в этом нет ничего плохого. Проблема возникает в том случае, когда мы применяем ускоренные методы для формирования собственного мнения, а затем делимся им с другими так, будто у нас есть личный опыт использования продукта. В этом смысле авторы тех отзывов о книгах, которых они не читали, поступают правильно, честно признаваясь в отсутствии личного опыта.

Однако я считаю, и большинство из вас со мной согласится, что не совсем правильно оставлять отзыв о книге и давать ей оценку, не прочитав ее, — даже если вы признаетесь в этом. Почему? Потому что рекомендации других людей и есть механизм фильтрации, применяемый нами для поиска хороших продуктов. Если каждый будет рекомендовать только то, чем он пользовался сам и что ему понравилось, хорошие продукты быстро станут весьма успешными. Если же руководствоваться при составлении отзыва соображениями вроде «этот человек — мой учитель» или просто передавать дальше мнение, услышанное от кого-то другого, создается феномен, который я назвал бы мыльным пузырем слухов. Что подтверждается еще одним «перлом», найденным мною на сайте Amazon: «Я не читал эту книгу, но, судя по предыдущим отзывам, мне кажется, она не очень хорошая» (оценка — одна звезда).

Что делать?

Маркетологи усматривают нечто пугающее в том, что о продукте плохо отзываются люди, у которых вообще нет личного опыта его использования (а может, никогда и не будет). Что может предпринять компания в таком случае?

Для начала необходимо изучить различные источники слухов. В книге «Искренняя лояльность»⁵ Фред Райхельд разделяет всех клиентов на две категории: промоутеры и детракторы. Промоутеры — это те, кто с высокой степенью вероятности будет рекомендовать вашу компанию другим людям, лично воспользовавшись ее продуктами. Детракторы — те, кто вряд ли сделает это. Однако, как показали исследования Роберта Иста, определенную часть рекомендаций дают люди, которые вообще не пользовались соответствующими продуктами. Поэтому, как мне кажется, было бы разумно разделить всех клиентов компании на четыре категории: промоутеры, опирающиеся на личный опыт («Я пользовался этим продуктом: он замечательный»); детракторы, опирающиеся на личный опыт («Я пользовался этим продуктом: он ужасный»); промоутеры, опирающиеся на чужое мнение («Джефф говорит, что это замечательный продукт»); детракторы, опирающиеся на чужое мнение («Джефф говорит, что это ужасный продукт»)².

Ваша главная задача — максимально увеличить количество положительных комментариев со стороны промоутеров, опирающихся на личный опыт взаимодействия с вашим продуктом. Почему? Потому что, по данным исследований, такие отзывы с большей долей вероятности смогут обеспечить его продажи. Именно поэтому так важны те триггеры, о которых шла речь в главе 1: вы создаете напоминания, благодаря которым клиенты, имеющие положительный опыт использования вашего бренда, больше рассказывают о вашем продукте другим людям. Это не заставит замолчать детракторов, опирающихся на чужое мнение, но сократит их долю в общем количестве отзывов о вашем бренде.

А как быть с промоутерами, опирающимися на чужое мнение? Их способность обеспечивать продажи не так высока, как у промоутеров, опирающихся на личный опыт, но ее тоже не стоит сбрасывать со счетов. Таких промоутеров необходимо стимулировать и дальше

распространять слухи о вашем бренде и (не менее важно!) воспользоваться вашим продуктом³.

Еще одна стратегия, о которой рассказывается более подробно в главе 6, заключается в изучении негативных отзывов, что позволит вам достичь двух целей. Во-первых, вы сможете найти неудовлетворенных клиентов (детракторов, опирающихся на личный опыт), решить их проблему и по возможности превратить их в промоутеров. Во-вторых, с помощью этой стратегии вы сможете обнаружить и устранить существующие в вашей системе проблемы, что, в свою очередь, поможет улучшить впечатления будущих клиентов о вашем бренде и сократить количество негативных комментариев.

Что можно сделать с детракторами, опирающимися на чужое мнение, — другими словами, с клиентами, которые никогда не пользовались вашим продуктом, но отзываются о нем плохо? Во-первых, вы должны проанализировать их комментарии. Возможно, они отображают обоснованные претензии других клиентов; в таком случае вы сможете выявить и устранить проблему. Кроме того, можно попытаться найти этих людей и предоставить им возможность протестировать ваш продукт, хотя во многих случаях это неосуществимо на практике. Пожалуй, главное — сформировать защитную систему, которая ограничит влияние негативных отзывов таких детракторов на остальных ваших клиентов. У этой защитной системы есть имя — репутация. Формируется репутация на основе опыта взаимодействия потребителей с вашим продуктом, а также под влиянием того, что люди слышали о вас на протяжении ряда лет. Именно здесь реклама и PR помогут расставить все по местам. Сарафанный маркетинг не работает в изоляции.

Главная идея такова: компания может и должна принимать проактивные меры, направленные на минимизацию количества необоснованных негативных отзывов и максимальное увеличение количества позитивных. Вы просто не можете позволить себе отдать это на волю случая.

Однако не спешите расстраиваться из-за тех, кто плохо отзывается о вашей компании, даже не воспользовавшись ее продукцией. На самом деле результаты последних исследований свидетельствуют о том, что большинство отзывов носит позитивный характер. Например, по данным Keller Fay Group (компания, которая занимается маркетинговыми исследованиями, в частности изучением слухов и их влияния), респонденты считают 64 процента разговоров о брендах «главным образом позитивными», что в восемь раз превышает те 8 процентов разговоров, которые они охарактеризовали как «главным образом негативные»⁴.

Почему? Одна из причин заключается в том, что обсуждения негативного толка угасают сами по себе. Доктор Барак Либаи из Тель-Авивского университета объясняет это тем, что рынок сбыта продукта, который вызывает много негативных отзывов, постепенно сходит на нет сам собой. В качестве примера можно привести компьютер Momenta, появившийся на рынке в 1990-х годах. Устройство не понравилось пользователям, которые попытались работать на нем, и они посоветовали своим друзьям не покупать его. Те, в свою очередь, последовали совету друзей и даже поделились негативными отзывами с другими пользователями, которые тоже отказались от покупки Momenta. Вскоре число пользователей компьютеров Momenta начало уменьшаться, что привело и к сокращению количества человек, которые могли бы что-то сказать об этом продукте. Сейчас уже никто не обсуждает компьютеры Momenta; скорее всего, вы вообще о них никогда не слышали⁵.

Еще одна причина заключается в том, что обмен мнениями чаще всего имеет целью решение той или иной проблемы. Соавтор книги «Влиятельные» (The Influentials) Джон Берри утверждает, что, когда у людей просят совета по какому-либо вопросу, они стремятся помочь, дав свои рекомендации. Конечно, они могут упомянуть и о том, чего следует избегать, но, по большому счету, человек, нуждающийся в совете, хочет знать, как решить проблему. Это тоже приводит к увеличению количества положительных комментариев.

Третья причина связана с тем простым фактом, что мы обсуждаем с другими людьми свои личные впечатления о продуктах, а позитивных впечатлений у нас, как правило, больше, чем негативных. Я знаю, что порой в это трудно поверить, но если вы запишете свои потребительские впечатления за один день, то увидите, что это действительно правда. Главное — записывать не только впечатления о том, как вы звоните в телефонную компанию, чтобы обсудить счет за предоставленные услуги, но и отмечать буквально все: вкусные мюсли, которые вы едите на завтрак, мягкие как подушка сиденья вашего автомобиля, звук автомобильной стереомагнитолы, быстрдействие вашего весьма функционального ноутбука, чашку дымящегося кофе и многое другое⁶.

Тот факт, что продукция вашей компании получает много положительных отзывов, может вызвать у вас очень приятные чувства. Однако нельзя сказать, что это такая уж хорошая новость для вашей компании. Для того чтобы понять причины, давайте рассмотрим следующий пример. Предположим, вам принадлежит компания Brown, а ваш конкурент — компания Green. Вы опрашиваете пятисот клиентов в своей категории: 70 процентов из них говорят, что делятся положительными отзывами о Brown (то есть о вас), и 30 процентов — о вашем конкуренте, компании Green. Что вы сделаете, получив эти результаты, — начнете прыгать по офису от радости или залезете под стол и свернетесь там калачиком?

Разумеется, ответ на этот вопрос может быть только таким: все зависит от обстоятельств. Если рыночная доля Brown составляет 95 процентов, а Green — только 5 процентов, ваш конкурент может быть очень доволен результатом, ведь это означает, что Green получает очень много положительных комментариев — даже от тех, кто пользуется вашим продуктом.

Нельзя довольствоваться только хорошими отзывами клиентов о вашей компании. По мнению Роберта Иста, «для того чтобы быть успешным, бренд должен получать больше [позитивных отзывов] и меньше [негативных отзывов], чем того можно ожидать, учитывая его

долю на рынке». Это еще раз подтверждает необходимость проактивных мер, направленных на увеличение положительных комментариев⁷.

⁴ Речь идет о книге Эла Франкена «Раш Лимбо — большой толстый идиот и другие наблюдения», в которой он раскритиковал американского консервативного общественного деятеля и популярного радиоведущего Раша Лимбо. *Прим. перев.*

⁵ Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

3. Слухи в современных условиях

Слова, слова, слова! Я так устала от слов.
Элиза Дулиттл, слова из песни «Покажи мне»

Так что же изменилось с 2000 года — года публикации первого издания этой книги? Во-первых, количество слухов. В 2000 году в сети уже велось много разговоров, но за прошедшие несколько лет в связи с появлением блогов и социальных сетей, а также в результате повсеместного распространения интернета их количество стало просто поразительным.

Еще одно важное отличие заключается в том, что теперь сарафанное радио — это не только слова. Сила онлайн-слухов, которые раньше распространялись преимущественно с помощью текстовых сообщений, многократно увеличилась за счет появления средств визуальной коммуникации. Как бы там ни было, но между печатной информацией о том, что в номере отеля было грязно, и реальным просмотром царящего там хаоса, заснятого на видео возмущенным гостем, очень большая разница. Одно дело — прочитать о возможности собрать замечательного робота из набора Lego Mindstorms, и совсем другое — увидеть таких роботов в действии на YouTube.

Еще в первом издании книги я говорил о тенденции, получившей широкое распространение с тех пор: существенное смещение центра влияния, которое началось с роста влияния поколения Y⁶ — шестидесяти миллионов человек, родившихся в период с 1979 по 1994 год и даже позже. Для его представителей посоветоваться с кем-то в сети — привычное дело. Они принимают решения о покупке, прислушиваясь к мнению других людей.

Делиться деталями повседневной жизни тоже стало одним из элементов образа жизни современных молодых людей. В декабре 2007 года исследовательский центр Pew Internet & American Life Project представил отчет, в котором сказано, что 64 процента подростков в возрасте от двенадцати до семнадцати лет, пользующихся интернетом, один-два раза принимали участие в создании онлайн-контента. Почти половина из них разместили свои фотографии там, где их могли увидеть другие. Поскольку младшее поколение чаще рассказывает окружающим о своей повседневной жизни, оно же распространяет и больше информации о продуктах, которыми пользуется. В предстоящее десятилетие покупательная способность этого поколения будет расти, а значит, можно ожидать и дальнейшего увеличения важности сарафанного радио.

В начале эпохи интернета онлайн-слухи передавались от одного дома к другому. Сейчас происходят изменения и в этом плане. Бурное развитие технологий беспроводной связи и резкое увеличение количества соответствующих устройств существенно расширило возможности сетевого взаимодействия между людьми. Благодаря усовершенствованию средств беспроводной связи предоставляется более широкий доступ к огромному хранилищу мнений, во многих случаях непосредственно в местах покупки.

Так что же происходит, когда миллионы людей, вооруженных цифровыми фотоаппаратами, мобильными телефонами и ноутбуками, делятся событиями своей жизни в Facebook, блогах, Twitter, MySpace и YouTube? Нечто грандиозное: у людей появляются новые возможности наблюдать и выслушивать друг друга. Мы часто думаем о сарафанном маркетинге так: для того чтобы люди заговорили о вашем продукте, нужно вызвать у них интерес к нему. Это действительно очень важный элемент сарафанного маркетинга. Однако существует еще один, не менее важный, элемент: повседневный обмен информацией, или разговоры, которые являются частью обычного общения между людьми. Такие обсуждения могут возникать в любой момент — не только тогда, когда кто-то спрашивает о продукте. Кроме того, новые

технологии позволяют нам без каких-либо ограничений делиться впечатлениями, способствуя увеличению количества повседневных разговоров.

Что делать?

Здесь целесообразно вернуться к NOLS — школе, о которой шла речь в главе 1. В этой школе могли либо оставаться в стороне и просто наблюдать за тем, как разговоры о ней постепенно затихают, либо попытаться стимулировать дальнейшее распространение молвы. Руководству NOLS было не так просто принять решение. Идея о том, чтобы поощрять студентов размещать свои фотографии в сети, вызвала у всех большое беспокойство. Что, если студенты будут размещать снимки, изображающие их в рискованных ситуациях, которые могут испугать родителей, или фото, противоречащие философии школы «не оставлять следов на природе»?

Несмотря на некоторые сомнения, руководители NOLS решили разрешить ученикам размещать такого рода материалы в сети независимо от того, будет ли школа вовлечена в процесс. Подобно тому как студенты обсуждают NOLS в студенческом общежитии, они обсуждают ее и в Facebook, MySpace, Flickr и YouTube — но с одним большим отличием: их разговоры (по крайней мере, их часть) доступны широкой публике.

В результате руководители NOLS приняли решение приобщиться к процессу. Эми Ратке (да, та самая Эми, которая в 2004 году рассказывала всем в Уилламетском университете о приезде автобуса NOLS) была назначена первым администратором социальных сетей в школе NOLS.

После окончания Уилламетского университета Эми семь месяцев путешествовала по стране на автобусе NOLS. Во время этих поездок она убедилась в том, что не она одна любит эту школу. Эми должна была управлять онлайн-активностью обсуждения школы и сделать так, чтобы люди размещали как можно больше фотографий в сети и

обсуждали NOLS. Поэтому Эми занялась блогами школы. Кроме того, она составила инструкцию по размещению фотографий на сайте Flickr. (Под влиянием разговоров о технической грамотности нынешнего поколения некоторым людям кажется, что это поколение знает все. Нет, не все³.) Эми создала в сети MySpace страницу, чтобы помочь выпускникам NOLS поддерживать отношения со школой. Кроме того, она начала продвигать аналогичную группу на странице Facebook, созданной одним из выпускников.

Люк (ученик средней школы, с которым я познакомился в автобусе NOLS) хранит в Facebook фотографии, снятые во время обучения в этой школе. Там есть снимки, на которых запечатлено, как он совершает походы, готовит еду, разбивает палатку в горах Уинд-Ривер во время прохождения прошлой весной курса по выживанию в условиях дикой природы. Как эти фотографии создают слухи? Вот что говорит об этом сам Люк: «Люди смотрят на снимки и спрашивают: “Слушай, где это ты ходил в походы?” А я отвечаю: “Я целый месяц провел в Вайоминге”. — “Месяц? А кто это организовал?” — “NOLS; это был классный курс”».

Теперь один из самых важных участков работы маркетинговой команды NOLS — запускать и координировать такие разговоры, помогая потенциальным студентам школы общаться с ее выпускниками в сети. Если вы хотите записаться на один из курсов NOLS, ее специалисты помогут вам связаться с людьми, отвечающими за это. После зачисления на один из курсов вы можете пообщаться в сети с теми студентами, с которыми будете вместе его проходить. Эми показывает инструкторам школы, как нужно вести блоги. Члены маркетинговой команды NOLS делают все возможное, чтобы помочь студентам и выпускникам школы обмениваться опытом с другими людьми.

В апреле 2008 года поиск на сайте Flickr по ключевому слову NOLS дал более 25 тысяч результатов. Здесь имеет место новая разновидность распространения слухов — посредством визуализации. Фотографии, размещенные на Flickr, может увидеть каждый. Вы тоже

можете отложить эту книгу в сторону и посмотреть их прямо сейчас. Они расскажут о NOLS лучше, чем любые слова, которые я мог бы написать. Вы увидите людей, проходящих курсы NOLS, а также все те удивительные места, где они побывали. Вы увидите, как они взбираются на горы, ходят в походы, совершают заплывы — и смеются. Все эти фотографии размещают студенты NOLS, сотрудники школы, ее выпускники. Все вместе они создают живую рекламную брошюру с возможностью поиска — достоверную и постоянно меняющуюся. Когда будете просматривать все эти фото, у вас может возникнуть желание пообщаться с выпускниками NOLS в Facebook. «Есть ли выпускники NOLS, живущие в Пекине?» — спрашивает один пользователь. «Кто из бывших студентов NOLS в округе Колумбия идет на встречу выпускников в субботу?» Или такое сообщение: «Кто из Денвера и окрестностей хочет пойти в горы, в поход или покататься на лыжах?» Эта страница в Facebook наполнена жизнью, разными историями, шутками и воспоминаниями.

Обратная сторона

Возможно, онлайн-знакомство с NOLS покажется вам прогулкой в парке, но если кто-то скажет, что иметь дело с интернет-сообществом легко, значит, он никогда на этом не обжигался.

В 1990-х наша компания поддерживала страницу для пользователей EndNote. Им нравилась наша программа, о чем они, как правило, сообщали в своих комментариях на этой странице, но при этом иногда бывали беспощадны. Пользователями EndNote были ученые — умные, обладающие даром красноречия люди, умеющие в случае надобности выразить свой сарказм. Когда им не нравилось что-то из того, что мы делали, мы непременно об этом узнавали. Как-то мы объявили о выходе версии EndNote для Windows и задержали вывод этого продукта на рынок. Задержали надолго. Нас раскритиковали — вполне обоснованно. («Раскритиковали» — это еще мягко сказано!)

Это обратная сторона сарафанного радио — и она никуда не денется. Честность потребителей граничит порой с жестокостью, когда они делятся какой-то информацией в сети; их отзывы бывают хорошими, плохими и даже злобными. Возьмем, к примеру, такой комментарий в ответ на один пост, размещенный в официальном блоге компании Toyota: «Как владельцу автомобиля Toyota мне внушает полное отвращение ваше лицемерие и абсурдные двойные стандарты». А вот еще один комментарий: «Позор вашим сомнительным делам и необидительным отговоркам». И еще один: «Toyota, на этот раз ты себя запятнала».

В ответ на тот пост пользователи разместили в блоге Toyota больше сотни комментариев, причем большинство из них были негативными. В компании могли отфильтровать их, но не стали этого делать.

Корпоративный менеджер по пользовательскому медиаконтенту Брюс Эртманн говорит, что в Toyota не удаляют никаких комментариев, кроме спама, постов, содержащих ненормативную лексику, и сообщений, не относящихся к теме⁴. Мы придерживались такого же подхода в группе новостей, посвященной программе EndNote. Должен сказать, иногда нам становилось от прочтения некоторых сообщений на форуме просто не по себе, но мы чувствовали, что это нужно делать и что у нас нет иного выхода. Если мы не позволим пользователям нашего продукта выразить свое мнение на нашем форуме, они сделают это на других.

А вот еще один пример из непродолжительного опыта взаимодействия компании Toyota с так называемыми социальными медиа. Весной 2006 года в Toyota USA обнаружили, что в некоторых из первых автомобилей Camry, которые должны были сойти со сборочной линии в 2007 году, может возникнуть проблема с трансмиссией. Было невозможно определить, в каких именно машинах эта проблема даст о себе знать в ближайшем будущем — это мог быть любой автомобиль Toyota Camry XLE 2007 года. При этом он был абсолютно безопасным, просто переключение передач в нем было бы

недостаточно плавным, что, разумеется, очень расстроило бы владельцев новых авто.

В компании Toyota могли выждать, когда начнут звонить недовольные покупатели, но там решили предпринять активные действия и сделать все возможное, чтобы свести возможный ущерб к минимуму.

Все это происходило вскоре после того, как Брюс Эртманн занял должность корпоративного менеджера по пользовательскому медиаконтенту. Он связался с представителями Edmunds.com (информационного сайта для владельцев автомобилей) и предложил организовать специальный форум для обсуждения проблемы. Эртманн быстро составил ее описание и поместил его на форуме.

То, что произошло дальше, иллюстрирует несколько моментов. Во-первых, люди ценят, когда их готовы выслушать. «Я поражен реакцией компании Toyota на эту проблему, в частности на этот форум» — вот только одно из множества сообщений подобного типа.

Во-вторых, просто выслушав своих клиентов, вы добьетесь не очень многого. Конечно, они ценят ваше внимание, но, по большому счету, их интересует решение проблемы. Что должно быть сделано (после того как автомобили попадут в автосалон) для устранения дефекта? Смогла ли компания Toyota решить проблему с будущими моделями Camry? Как определить, есть ли вероятность возникновения этой проблемы в вашем автомобиле? Все эти вопросы задал всего лишь один покупатель.

Брюс Эртманн отвечал на все вопросы с терпением «дорогой Эбби»⁷. И участники форума это оценили. Один из них написал: «Некоторые говорят, что компания Toyota стала слишком громоздкой и высокомерной, но ваша реакция на проблему (которая показалась мне несколько вынужденной, но я надеюсь, что это изменится) заставила меня не согласиться с их мнением. Вы рассеяли все мои сомнения относительно заботы Toyota о своих покупателях».

Самый важный урок, который можно извлечь из этого примера, заключается в следующем: то, что *делают* в компании Toyota, гораздо важнее того, что там *говорят*. Конечно, покупатели высоко ценят готовность выслушать их, и можно получить кое-какие очки за способность предпринимать проактивные действия, но если горячая линия, к которой вы отсылаете клиента, не дает ему никаких ответов или проблема с трансмиссией так и остается нерешенной — владельцы авто будут продолжать размещать в сети негативные комментарии и требовать конкретных результатов.

В мюзикле «Моя прекрасная леди» есть замечательная сцена, в которой Фредди, страстно влюбленный в Элизу Дулиттл, поет ей пылкую серенаду о любви, о птицах, о своем сердце... Но Элиза резко обрывает его: «Слова, слова, слова! Я так устала от слов!» А затем она дает ему подсказку относительно того, как завоевать ее сердце: «Покажи мне!»

Потребители не так устали от слов, как Элиза. Они хотят услышать, что вы им скажете — и по достоинству оценят вашу искренность. Но больше всего им нужны от вас реальные действия. Поскольку в наше время каждый человек, взаимодействующий с вашим брендом, может разместить в сети фотографию, видео или рассказ о нем, ваши действия гораздо важнее слов.

Мудрость толпы

Еще одна тенденция, определяющая характер новых слухов, — это превращение обычных людей в «экспертов».

Когда Рут Рейчл переехала из Лос-Анджелеса в Нью-Йорк, чтобы стать ресторанным критиком New York Times, об одном из первых она решила написать рецензию о знаменитом ресторане Le Cirque. Рут посещала это заведение уже в четвертый раз, когда его владелец мистер Маччиони понял, кто она такая. И как только он понял, произошло нечто интересное. Все стало еще лучше: размещение, обслуживание, размер порций. Во время предыдущих визитов в

ресторан, когда ее еще никто не знал, Рут Рейчл по полчаса ждала свободного столика. Приходилось ли ей ждать, когда в ней узнали ресторанный критика? «Король Испании ждет у бара, но *ваш* столик уже готов», — так сказал ей владелец Le Cirque, провожая к самому лучшему столику в зале. К столу ей быстро подали особенные блюда, такие как фуа-гра, лобстер и черные трюфели. Порция малины, поданная на десерт, оказалась в три раза больше, чем подавали раньше.

Тим Загат (высокий мужчина с седыми волосами) с блеском в глазах рассказывал мне эту историю в своем кабинете, окна которого выходят на площадь Колумба. Держа в руке линейку, он указал на страницу, вставленную в рамку и висящую позади него на стене. Это альтернатива рецензиям ресторанных критиков; ее они с женой задумали еще в 1960-х годах, когда работали юристами в Париже. Вместо того чтобы полагаться на отзывы ресторанных критиков, Тим и Нина Загат попросили друзей высказать мнение по поводу разных ресторанов и объединили полученные комментарии на одной странице. Рядом с ней на стене висела в рамке другая страница — из брошюры, которую они начали составлять в 1979 году в качестве хобби, — впоследствии она стала знаменитым путеводителем по ресторанам Zagat Survey⁵.

Эта идея не сразу получила признание, во всяком случае в некоторых кругах. Когда в конце 1970-х Загаты попытались опубликовать путеводитель, издатели посчитали эту идею нелепой. Никто не хотел связываться с ними, даже Simon & Schuster и Prentice Hall — два издательства, принадлежавшие компании Gulf & Western, в которой Тим Загат был главным юрисконсультom. «Знаете, когда вам отказывают ваши непосредственные подчиненные, это действительно проблема», — говорит он.

Тим и Нина Загат решили самостоятельно опубликовать путеводитель. Напечатав партию, они погрузили коробки с книгами в семейный автомобиль-универсал и поехали по книжным магазинам, расположенным на Мэдисон-авеню и Лексингтон-авеню, пытаясь уговорить владельцев выставить путеводители на продажу.

Вскоре стало очевидно: хотя издатели считали, что мнение неспециалистов никого не интересует, обычные люди хотели услышать именно его. Ресторанный путеводитель Zagat Survey хорошо продавался с самого начала, а когда в 1980-х информация о нем появилась в СМИ и его начали обсуждать люди, он стал в Нью-Йорке бестселлером. Разумеется, это не доказывает, что в отзывах непрофессионалов больше истины, чем в рецензиях экспертов, но подтверждает тот факт, что так считает большинство людей.

Действительно ли это так? Тим Загат подчеркивает, что не имеет ничего против ресторанных критиков. На самом деле компания Zagat Survey даже нанимает таких специалистов в разных городах для обнаружения необоснованных рейтингов. Однако Тим Загат утверждает, что наличие большого количества отзывов обычных людей имеет некоторые преимущества. И одно из них иллюстрирует история Рут Рейчл: когда ресторанных критиков узнают (а это происходит довольно часто), с ними обычно начинают обращаться совсем по-другому. В результате они получают и оценивают такое обслуживание, на которое мы с вами вряд ли можем рассчитывать.

В своей книге «Мудрость толпы»⁸ Джеймс Шуровьески перечисляет четыре фактора, которые обеспечивают высокую точность коллективных суждений: агрегирование, разнообразие мнений, децентрализация и независимость. На агрегировании основаны такие системы, как Zagat. Разнообразие мнений означает, что каждый член группы должен делать выводы на основании каких-то частных сведений. В случае оценки ресторана речь идет о том, что у каждого человека свой уникальный опыт взаимодействия с разными аспектами его работы. У каждого из девяноста семи человек, оставивших на сайте Zagat.com свои отзывы о Le Cirque после его переезда на новое место, были свои впечатления о времени посещения заведения, заказанных блюдах, работе официантов и т. д. Децентрализация означает, что люди имеют возможность опираться в своих оценках на местные данные. На одной странице отзывов о ресторане Le Cirque на

сайте Zagat.com я нашел отзывы, присланные из Нью-Йорка и Вашингтона, Турции, а также таких штатов, как Аризона, Нью-Джерси, Калифорния, Флорида и Техас. Все эти рецензенты воспринимали ресторан под разными углами зрения. Под независимостью подразумевается, что мнение отдельных членов группы не зависит от мнения окружающих. Тот факт, что рецензенты Zagat не советуются друг с другом, перед тем как поставить ту или иную оценку, тоже говорит в пользу высокой точности коллективных суждений.

А как быть с манипуляциями? Раз уж владелец ресторана может обращаться с ресторанным критиком лучше, чем с обычным посетителем, значит, он может сам (или его конкурент) разместить в сети отзывы о себе. В борьбе с манипуляциями рейтинговая система имеет ряд преимуществ. Возможно, самое большое из них — это количество участников. «В опросах принимает участие так много людей, что мнение тех, кто преследует собственные интересы, не имеет никакого значения», — говорит Нина Загат. Путеводитель по ресторанам Сан-Франциско за 2008 год содержит отзывы 8161 человека. Если тот или иной ресторан не получает достаточно отзывов, вместо количества ставится прочерк. Если отзывов меньше сотни, расположенный рядом с названием такого заведения перевернутый треугольник означает: «Будьте осторожны!». Еще одно преимущество рейтинговой системы — это знание обычного поведения респондентов. Оно позволяет специалистам, проводящим опрос, обнаруживать любые странности и тщательнее анализировать соответствующие отзывы. Некоторые люди действительно порой пытаются обмануть рейтинговую систему, поэтому в компании Zagat есть команда специалистов (довольно многочисленная), постоянно отслеживающая подозрительные действия. В заключение я хотел бы сказать, что полностью согласен с мнением Нины Загат о том, что очень большое значение имеет масштаб опросов. Когда количество их участников достигает определенного значения, становится практически невозможно подтасовать результаты.

Мы смотрим на мир через фильтры. Рут Рейчл — один из таких фильтров. Zagat — еще один. И дело не в том, что люди больше не доверяют всем рут рейчл мира. Такой специалист, как она, предоставляет людям очень интересную информацию, придерживаясь замечательного подхода к оценке работы ресторанов. Но людям нужны и другие фильтры — многофункциональные инструменты, позволяющие агрегировать мнения большого количества потребителей и отобразить их в одном месте.

Сегодня существуют сотни, если не тысячи таких систем агрегирования — например сайт для поиска информации о местных услугах Yelp. Такие сайты, как reddit, del.icio.us, Fark и Digg, позволяют пользователям голосовать за лучший контент в сети. На сайте MenuPages публикуются меню и отзывы посетителей ресторанов Нью-Йорка. TripAdvisor содержит отзывы об отелях и достопримечательностях⁷.

Все эти инструменты пока далеки от повсеместного распространения, даже среди молодых людей. Например, согласно результатам опроса, проведенного в 2007 году среди 1050 студентов Иллинойского университета в Чикаго, за прошедший год только 4,4 процента респондентов заходили на сайт Digg и меньше 1 процента — на Yelp. И все же есть явные признаки того, что потребители все больше полагаются на мнение других людей. По результатам другого опроса, проведенного в том же 2007 году, было установлено, что каждый четвертый американец, пользующийся интернетом, по меньшей мере один раз в месяц читает отзывы на различных сайтах, а 11 процентов опрошенных размещают в сети свои рейтинги и отзывы⁸. Эффективность всех перечисленных инструментов связана не с их способностью подсчитывать средние показатели, а скорее с возможностью агрегировать множество деталей и разместить их в одном месте. Прочитав достаточно много отзывов о новом электронном устройстве, вы обязательно составите какое-то представление о нем. Я до сих пор благодарен одному автору отзыва на сайте Amazon, который объяснил, что в цифровом диктофоне

Olympus, купленном мною, кнопка блокировки — это также и кнопка включения-выключения. Без этой полезной подсказки мне понадобилась бы целая вечность, чтобы понять это.

Со временем, когда все больше людей будет размещать в сети свои отзывы о различных продуктах, такие инструменты приведут к настоящей потребительской революции, предоставляя всем желающим абсолютно точную информацию о частоте отказов от того или иного продукта или об уровне удовлетворенности потребителей. В частности, где-то существует, например, ответ на вопрос: какая микроволновая печь реже всего выходит из строя? К сожалению, информация об этом разбросана в умах нескольких миллионов человек. Инструменты агрегирования слухов позволяют обобщить ее в одном месте.

Для компаний это означает, что потребность в повышении качества продуктов будет только усиливаться. Кроме того, повысятся и стандарты обслуживания клиентов. Недовольным клиентам нет необходимости ждать, когда можно будет разместить свои рассказы в сети: в наше время они могут высказать претензии в сети самыми разными способами. Однако когда рейтинги качества обслуживания станут стандартом для всех, компании, которые будут получать высокие рейтинги, смогут использовать их в качестве инструмента конкурентной борьбы. Например, перед тем как открывать счет в банке, вы можете зайти на один из таких сайтов, чтобы посмотреть, как клиенты оценивают качество обслуживания в соответствующем финансовом учреждении. Подобные инструменты позволяют проанализировать такое количество разнообразных деталей, которое было просто недостижимым для любого журнала. Когда эти инструменты распространятся повсеместно, вы сможете оценить качество обслуживания в разных отделениях банка, расположенных в вашем районе, или даже построить график устойчивости качества обслуживания. (Например, на сайте Yelp можно просмотреть рейтинги той или иной компании за определенный период.)

В целом появление инструментов агрегирования слухов — хорошая новость для компаний, выпускающих высококачественные продукты и предоставляющих первоклассные услуги, и плохая новость — для компаний, которые пытаются добиться успеха, не обеспечивая должный уровень качества своих продуктов. К сожалению, это не значит, что плохие компании исчезнут. Однако распространение демократичных рейтинговых систем со временем повысит общий уровень качества продуктов, которыми мы пользуемся.

Ценность косвенных рекомендаций

В 2007 году компания Marketing Evolution, занимающаяся маркетинговыми исследованиями, приступила к изучению внутреннего механизма маркетинговых кампаний, которые проводятся в таких социальных сетях, как MySpace. Объектом исследования стали две кампании, развернутые компаниями Adidas и Electronic Arts; в исследовании приняли участие 11 266 человек. Главный вопрос, ответ на который предполагалось найти посредством этого исследования, звучал так: какой элемент рекламной кампании создает наибольшую ценность? CEO Marketing Evolution Рекс Бриггс предположил, что им окажутся рекомендации, присланные по электронной почте. Именно это произошло с рекламной кампанией бритвы Philips Norelco под названием Shave Everywhere («Побрей везде»), которую он изучил накануне⁹.

Я сфокусируюсь сейчас на кампании для Adidas. Если бы вы посетили страницу Adidas на сайте MySpace в то время, то увидели бы там две виртуальные футбольные команды: Predator и F50. В состав обеих входили известные спортсмены. Как посетитель страницы вы должны были бы выбрать одну из команд. В левой части экрана размещалась Predator F.C. — команда в красной форме, в составе которой входил Дэвид Бекхэм и еще ряд знаменитых игроков. В правой располагалась команда в зеленой форме — F50 Club de Futbol, в ней играл Арьен Роббен и другие спортсмены. У каждой команды

были свои фирменные бутсы. Любой посетитель, который зашел на часть страницы соответствующей команды, имел возможность рассмотреть их модель.

У команд были также и разные установки. Predator F.C. использовала лозунг Pure Game («Чистая игра»). Он подчеркивал, что игроки команды ценят силу и меткость превыше всего. Члены F50 говорили о футболе как об искусстве, а также о том, что игроки-одиночки играют на поле свою игру. Вам оставалось только решить, игроком какой команды вы себя видите — Predator или F50?

Поскольку эти команды соперничали (победителем должна была стать та, в которой окажется больше игроков), вы были заинтересованы пригласить как можно больше друзей на соответствующую страницу в MySpace, чтобы они присоединились к вашей команде.

Однако сарафанное радио — это не только передача информации из уст в уста. Некоторые рекомендации даются косвенно. Например, вы видите постер Nike в комнате своего друга и, возможно, даже не говорите о нем, но все равно его заметили. Когда Бриггс и его команда начали анализировать полученные данные, они обнаружили, что подобные косвенные рекомендации в MySpace играют более важную роль, чем рекомендации по электронной почте. Бриггс называет это «эффектом импульса»: пользователи ассоциируют себя с компанией, добавляя ее логотип на свою страницу в MySpace и побуждая других сделать то же самое. Участник MySpace мог давать такие рекомендации разными способами. Он мог полностью изменить внешний вид своего личного профиля, загрузив «оболочку» (фоновое изображение) Adidas. Или добавить логотип Adidas на свою страницу. Когда на нее заходили друзья этого пользователя, они видели его послание точно так же, как это происходит, когда вы заходите в комнату своего друга в студенческом общежитии.

Специалисты Marketing Evolution сфокусировались только на тех пользователях, мнение которых о бренде Adidas изменилось в статистически значимом смысле, после того как они подверглись

воздействию рекламной кампании. Экстраполировав полученные данные на общее количество посетителей MySpace, они пришли к выводу, что 4 миллиона человек изменили свое мнение об Adidas в лучшую сторону, увидев, что их друзья разместили на своих страницах (или переслали им в MySpace). Сравните этот показатель с 19 тысячами человек, мнение которых об Adidas улучшилось после получения рекомендаций от друзей по электронной почте.

Писать письма — относительно трудное занятие. Для того чтобы составить вразумительное сообщение, требуется время. А вот добавить иконку в свой личный профиль довольно легко и быстро.

Когда специалисты Marketing Evolution учли затраты на создание и поддержку сообщества клиентов Adidas в сети MySpace и рассчитали прибыль на инвестированный капитал, была получена цифра 0,40 доллара. Другими словами, формирование серьезного намерения сделать покупку у одного потенциального покупателя обошлось Adidas в 40 центов. По словам Бриггса, это самый лучший показатель, когда-либо встречавшийся ему в сфере маркетинга. Он отмечает, что эти результаты могут быть исключением из правила и что необходимо продолжать исследования, чтобы определить средние показатели на примере ряда рекламных кампаний.

Тем не менее история иллюстрирует, что лучшие результаты не всегда обеспечивают именно вербальные слухи. В некоторых случаях вы можете создать самую большую ценность для компании, предоставив ее потенциальным клиентам возможность ассоциировать себя с вашим брендом. В этой сфере понадобится провести еще много исследований, но мне кажется, что в современных условиях ценность сарафанного маркетинга обеспечивается не за счет рекомендаций, выраженных словами, а за счет косвенных рекомендаций — таких как в примере с рекламной кампанией Adidas.

Этот феномен уже много лет существует в офлайновом мире: наклейки на бамперы, фирменные футболки и бейсболки — все это служит той же цели. Просто мир онлайн предлагает гораздо больше способов сделать это и позволяет ассоциировать себя с бóльшим

количеством продуктов. Вы можете носить в какой-то момент только одну фирменную футболку, но в Facebook у вас есть возможность поддержать свою любимую группу, операционную систему, книгу, политическую партию — и все это одновременно. Некоторые из иконок и ссылок, размещенных на вашей личной странице в Facebook, станут поводом для разговора о соответствующем бренде или продукте. В других случаях ваши друзья могут узнать о них только благодаря этим меткам на вашей странице.

Технология

Оказывают ли новые технологии какое-либо воздействие на обмен информацией между потребителями?

Повсеместное распространение телефонной связи в XX столетии позволило людям общаться друг с другом, где бы они ни находились. Затем появилась электронная почта, помогающая не просто поддерживать контакты с людьми, находящимися в любой точке мира, но еще и переписываться со многими одновременно. Сейчас подростки практически не пользуются электронной почтой, а общаются посредством систем мгновенного обмена сообщениями и SMS. Кроме того, размещают свои сообщения на стенах друзей в Facebook. Посредством сайтов и блогов вы можете довести свое мнение до сведения множества людей.

Следовательно, новые технологии действительно повлияли на то, с каким количеством человек мы можем установить контакт. Но повлияли ли они на само общение между людьми? У нас появилось больше возможностей для коммуникаций, но говорим ли мы теперь о чем-то другом? Мы говорим о своих впечатлениях. Хвастаем своими маленькими (или большими) победами. Ищем советы для решения различных проблем. Сплетничаем. Устанавливаем контакты.

Однако кое-что все-таки изменилось. Возьмем, к примеру, музыку. Разве возможность поделиться песней с другим человеком сравнится с обычным телефонным разговором? Это нечто совершенно новое. Мы

можем поделиться с другими видео и фото или записать свой голос и разослать запись друзьям; можем стать частью таких виртуальных миров, как Second Life; можем написать текст и сделать его доступным для поиска. Все это меняет не только частоту коммуникаций, но и сам их характер.

Можно с уверенностью утверждать, что через десять лет коммуникационная технология будет совсем другой. Сейчас трудно предсказать, как именно, но она обязательно изменится. Станет еще богаче и будет доступной в любое время и в любом месте. Вы сможете включить себя в художественный фильм и отправить его друзьям. Вероятно, сможете создать свой правдоподобный аватар и разослать его друзьям, чтобы рассказать им о своей любимой книге. Технология может измениться самым непредсказуемым образом.

Совершенно очевидно, у людей появится еще больше возможностей для обмена впечатлениями, что, соответственно, приведет к усилению роли сарафанного радио.

6 Поколение Y (от слова «young») — люди, которые родились в конце 80-х годов XX столетия и позже. *Прим. перев.*

7 «Дорогая Эбби» («Dear Abby») — колонка советов по поводу личных отношений, основанная в 1956 году Полин Филипс под псевдонимом Эбигайл ван Берен. *Прим. перев.*

8 Шуровьески Дж. Мудрость толпы. Почему вместе мы умнее, чем поодиночке, и как коллективный разум влияет на бизнес, экономику, общество и государство. — М. : Вильямс, 2007.

9 Здесь и далее руководитель компании. *Прим.ред.*

4. Почему сарафанный маркетинг так популярен?

Несмотря на постоянное расширение диапазона рекламных платформ и источников, покупатели во всем мире по-прежнему больше всего доверяют рекомендациям других покупателей.

Из отчета о результатах исследования, проведенного в 2007 году компанией Nielsen в 47 странах мира

Почему сегодня так много разговоров о сарафанном маркетинге? Как уже отмечалось в предыдущей главе, решающим фактором усиления роли сарафанного радио стало повсеместное распространение интернета. Однако результаты исследований свидетельствуют, что большинство комментариев относительно продуктов (около 74 процентов) по-прежнему передаются во время личного общения, и 17 процентов — по телефону. Значит, всего 9 процентов приходится на долю отзывов, размещаемых в сети¹. Так каким же образом интернет и технология в целом повлияли на повышение значимости сарафанного радио?

На самом поверхностном уровне новая технология обеспечила *заметность* слухов. Хотя онлайн-овое сарафанное радио представляет собой только небольшой сегмент всех форм их распространения, все же оно сделало их заметными для маркетологов. В прошлом даже те специалисты по маркетингу, которые признавали важность сарафанного радио, часто не придавали ему особого значения. В наши дни игнорировать слухи гораздо труднее. Бренд-менеджер не может не обратить внимания на негативный комментарий, размещенный в блоге, ссылка на который находится в самом начале страницы результатов поиска в Google. Владелец отеля вряд ли проигнорирует отрицательный отзыв на сайте TripAdvisor. Трудно не обратить

внимания на видеофильм о вашем продукте, выложенный на YouTube. Игнорировать сарафанный маркетинг сегодня просто невозможно.

Маркетологи уделяют этому инструменту повышенное внимание еще и потому, что понимают: это начало чего-то большого. Подумайте обо всех тех, кто идет по улице, приложив к уху мобильный телефон. Десять лет назад нельзя было увидеть ничего подобного. О чем говорят эти люди? Они говорят о жизни — о том, кто что делает, с кем и почему. Они рассказывают кому-то, что только что сказал им начальник или почему им необходимо найти новую работу. Они говорят о своих планах на выходные или о визите к врачу. И во время этих бесед люди делятся друг с другом информацией о том, какой фильм они смотрели вчера вечером, какой автомобиль хотят купить, что собираются надеть на концерт, который состоится в субботу вечером...

Разумеется, в качестве инструментов коммуникации сейчас используются не только мобильные телефоны. Чем доступнее становится высокоскоростной интернет, тем больше времени проводят в нем люди, и, следовательно, у них появляется больше возможностей узнавать о том, чем занимаются другие пользователи. Как я уже говорил, такие социальные сети, как Facebook, MySpace, LinkedIn и Bebo, постоянно внедряют что-то новое, расширяя тем самым поле для общения с другими людьми. Очень легко задать кому угодно вопрос по электронной почте, и еще легче — посредством систем мгновенного обмена сообщениями.

Но самый важный аспект влияния технологии на усиление роли сарафанного радио — это то, что оно служит акселератором. Люди живут, объединяясь в социальные кластеры — группы, в которых они более тесно связаны друг с другом, а интернет обеспечивает возможность налаживания контактов между этими группами.

Возьмем в качестве примера программу EndNote. Некоторые пользователи узнали о ней не из интернета. Общаясь на протяжении многих лет с клиентами компании, я выяснил, что многие из них слышали об EndNote не от кого-то в другом конце страны, а от

человека в другом конце коридора, или от того, с кем они встретились на вечеринке в университетском городке или с кем работают в одной лаборатории. Кто-нибудь из сотрудников университета узнавал об EndNote из интернета и рассказывал своим друзьям о том, что нашел замечательную новую программу. Затем один из присутствующих мог разместить сообщение на электронной доске объявлений или в группе новостей — и эта новость попадала в другой университет. Иными словами, именно сочетание онлайн-овых и офлайн-овых инструментов коммуникации обеспечило быстрое распространение информации о программе EndNote.

Нечто подобное произошло и с распространением информации о сервисе бесплатной электронной почты Hotmail. В истории, которая стала чуть ли не легендой, мы неизменно слышим о знаменитой строчке, сделавшей Hotmail примером грамотного применения вирусного маркетинга, — Get your free e-mail at Hotmail.com («Получите бесплатный почтовый ящик на Hotmail.com»). Однако эта строчка — лишь часть истории. Информация о сервисе Hotmail распространялась как по виртуальным каналам, так и в ходе личного общения пользователей. После того как первый пользователь из какого-либо городка регистрировал почтовый ящик на Hotmail.com, количество подписчиков в этом городке резко увеличивалось. То же самое происходило и с социальными сетями Facebook и MySpace. Информация о них распространялась как по онлайн-овым, так и по офлайн-овым каналам коммуникации².

Относительно любой сферы жизни или деятельности уместно спросить: «Что важнее?» Что важнее — скорость разработки новых продуктов или их качество? Что важнее — долгосрочные или краткосрочные меры? Разумеется, найдутся и те, кто спросит: что важнее — онлайн-овое или офлайн-овое сарафанное радио? В своей книге «Построенные навечно»¹⁰ Джим Коллинз и Джерри Поррас говорят о тирании слова «или». Они подчеркивают, что дальновидные компании избавились от этого вопроса. И в сарафанном маркетинге

тоже применима эта концепция: слухи стали в наши дни столь влиятельной силой благодаря сочетанию онлайн- и офлайн-инструментов коммуникации. Поэтому, если кто-то спросит вас, что важнее — онлайн- или офлайн-слухи, правильный ответ: и то и другое.

Однако не только технология делает сарафанное радио настолько важным сегодня. Для того чтобы объяснить еще одну причину, я хочу рассказать вам об одной песне в стиле панк-рок.

Песня, которая стала и хитом, и аутсайдером

Lockdown — это песня панк-группы из Милуоки под названием 52metro, которая, возможно, поможет нам понять одну из причин того, почему в наши дни люди придают такое большое значение слухам. Композиция интересна тем, что на одном онлайн-форуме она заняла первое место по количеству загрузок, тогда как на другом форуме с примерно тем же составом участников уже загружалась намного реже и в итоге заняла сороковое место (из сорока восьми возможных)³.

Как же одна и та же песня могла занять одновременно первое и сороковое место в очень похожих группах?

В период с октября 2004-го по март 2005 года на популярном сайте для подростков Volt.com¹¹ появилась баннерная реклама, которая приглашала пользователей щелкнуть мышью на баннере, чтобы послушать, оценить и загрузить ту или иную песню. Посетители сайта видели список из сорока восьми композиций в исполнении не очень известных групп.

Однако пользователи не знали, что находятся не совсем в одинаковых условиях. Для определенной части участников эксперимента отображались только названия песен и групп. Члены этой группы (контрольной) принимали решение загрузить ту или иную песню исключительно на основании того, понравилась ли она им.

Остальные участники эксперимента получали другую информацию. Они видели, сколько пользователей загрузили каждую песню до них. Исследователи создали восемь «миров», так что подростки знали только, сколько раз загружались песни в их мире. Ученые, проводившие эксперимент — Мэтью Салганик, Питер Доддс и Дункан Уоттс, — не подтасовывали результаты. Когда он начинался в очередном из миров, рейтинги всех песен выставлялись на нулевое значение. Но затем произошло нечто интересное. Песни, которые чаще загружались предыдущими посетителями сайта, так же часто загружали и посетители, заходившие на сайт позже. Возник эффект снежного кома. То, что происходило с песней накануне, оказывало большое влияние на ее дальнейшую судьбу.

За весь период проведения эксперимента 14 341 человек воспользовались этим предложением и загрузили песни с сайта. Когда посетители видели список из сорока восьми песен, большинство из них выбирали те композиции, в которых находили хотя бы что-то, отличающее их от других песен, в частности то, что они кому-то уже понравились. Именно это происходит сейчас во многих сферах. На рынке такое разнообразие продуктов, что мы отчаянно ищем малейшие намеки, которые подсказали бы нам, на что стоит обратить внимание. И испытываем острую потребность в информации такого рода.

Впрочем, этот феномен вовсе не нов. Западный покупатель уже давно столкнулся с проблемой выбора, но ситуация продолжает ухудшаться. Информационная перегрузка — тоже явление не новое, но и здесь не видно никаких признаков улучшения ситуации.

Еще один фактор, способствующий повышению значения сарафанного радио, — скептицизм потребителей. Помню, как однажды стоял у нашего стенда на торговой выставке. Через четыре недели должна была выйти новая версия нашей программы. Один молодой ученый остановился возле стенда, и я показал ему, как она работает. На него это произвело впечатление, но когда я сообщил ему, что эта версия появится на рынке через четыре недели, он развернулся и,

прежде чем я успел ему что-то сказать, пошел прочь, бормоча себе под нос: «Очередной дутый продукт». Для этого человека не имело никакого значения, что я только что показал ему рабочую версию (которая разрабатывалась больше года). В его понимании программы не существовало, поэтому он не поверил в то, что через четыре недели она поступит в продажу.

В 2007 году по результатам ежегодного исследования по измерению уровня доверия Edelman Trust Barometer, которое проводилось в восемнадцати странах мира, было установлено, что в развитых странах самый высокий рейтинг доверия получил следующий источник информации — «такой же человек, как я» (наряду с врачом или сотрудником службы здравоохранения). CEO занял восьмое место, а директор по связям с общественностью — десятое. Аналогичные результаты были получены и в развивающихся странах, хотя там самый высокий рейтинг доверия заслужил финансовый аналитик, за которым последовал «такой же человек, как я», или ученый. Но здесь глава компании и директор по связям с общественностью тоже заняли восьмое и десятое места⁴.

Мы скептически относимся к информации, которая исходит от компаний. Но доверяем таким же людям, как мы сами.

Существуют и другие факторы привлечения внимания к сарафанному маркетингу. «За тридцать прошедших лет, особенно за последнее десятилетие, мы наблюдаем экспоненциальный рост медиаперегруженности и медиафрагментации», — говорит Пирс Хогарт-Скотт, сооснователь компании Yooster, занимающейся маркетинговыми исследованиями⁵. Сегодня так много средств массовой информации соперничают друг с другом за внимание людей, что им становится трудно сформировать свою аудиторию: их послания не вызывают у людей отклика.

Как же в таком случае их заинтересовать? Расположенная на Кипре компания Integration, проводящая маркетинговые исследования, изучила сотни брендов по методике Market Contact Audit (MCA) (аудит рыночных контактов), которая позволяет проанализировать

эффективность всех форм взаимодействия между ведущими брендами и потребителями. И в результате пришла к выводу, что такая форма коммуникаций, как сарафанное радио, обладает наибольшим потенциалом в плане привлечения внимания потребителей⁶. Маркетологи понимают, что, если они смогут каким-то образом стимулировать обмен положительными отзывами между людьми, их маркетинговое послание достигнет цели.

Широкое применение метода оценки лояльности потребителей, получившего название «индекс чистой поддержки» (Net Promoter Score, NPS), — еще один фактор, способствующий привлечению внимания к сарафанному маркетингу. Показатель NPS рассчитывается так: сначала оценивается доля клиентов, которые с высокой степенью вероятности будут рекомендовать компанию своим друзьям (промоутеров), а затем из полученного значения вычитается доля тех, кто вряд ли ее порекомендует (детракторов)¹². Вокруг вопроса о том, может ли показатель NPS прогнозировать рост компании, ведется много споров, но очевидно одно: все вдруг начали активно обсуждать вопрос рекомендаций, которые дают потребители своим друзьям, что привело к повышению воспринимаемой важности сарафанного радио⁷.

В действительности результаты исследований, проводимых во всем мире, подтверждают важность слухов. Компания Nielsen, проведя опрос в сорока семи странах мира, сделала в итоге следующий вывод: «Несмотря на постоянное расширение диапазона рекламных платформ и источников, люди по-прежнему больше всего доверяют рекомендациям себе подобных, то есть обычных покупателей». Среди 78 процентов из 26 486 респондентов рекомендации потребителей получили самый высокий рейтинг доверия⁸.

Итак, маркетологи обратили внимание на слухи. В 1996 году выражение «сарафанное радио» появилось в журнале Advertising Age дважды. В обоих случаях речь шла о брендах, которые, получив широкую известность в потребительской среде, решили подключить к этому еще и рекламу. Десять лет спустя, в 2006 году, выражение

«сарафанное радио» встретилось уже в семидесяти четырех статьях, опубликованных в этом еженедельнике. В других маркетинговых изданиях, таких как Adweek и Brandweek, наблюдается аналогичная тенденция.

Я рад, что маркетинговый мир стал наконец прислушиваться к мнению потребителей. Но я также допускаю, что рано или поздно (если это еще не произошло) что-то спровоцирует упадок сарафанного маркетинга, или «смерть слухов». Как и в других сферах, в маркетинге тенденции набирают силу и выходят из моды, а деловым журналам постоянно нужны передовые статьи о триумфе нового над старыми. Однако люди всегда будут полагаться на равных себе в поиске нужной информации, и такие факторы усиления роли слухов, как коммуникационные технологии, информационная перегрузка и скептицизм, вряд ли утратят свою актуальность.

[10](#) Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. — СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.

[11](#) Не действует с октября 2008 г. *Прим. ред.*

[12](#) Подробно эта методика описана в книге Ф. Райхельда и Р. Марки «Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь» — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

5. Можно ли измерить слухи?

Лежу в постели, печатаю твит на своем iPhone 3G в Safari.
Наконец-то появилось ощущение, что наступил XXI век.

*Одно из 1665 упоминаний в Twitter в течение
последнего часа в тот день, когда компания
Apple вывела на рынок iPhone 3G*

Работая над первым изданием этой книги, я с трудом отыскивал несколько компаний по маркетинговым исследованиям, которые занимались изучением сарафанного радио. Обычно исследовательские компании игнорировали его. Когда я попытался выяснить, почему так происходит, мне объясняли, что исследования в этой сфере обошлись бы слишком дорого. Некоторые вообще сомневались, что нечто настолько аморфное, эфемерное и нематериальное, как слухи, поддается измерению.

В чем-то они были правы: как можно измерить то, что происходит между людьми во время частной беседы? Даже если бы те дали разрешение на прослушивание своих разговоров, как отследить то, что носит настолько непредсказуемый и беспорядочный характер?

Семь лет спустя я шел по Черч-стрит в Нью-Брансуике по направлению к трехэтажному кирпичному зданию в конце улицы. Там, на третьем этаже, располагался офис небольшой начинающей компании Keller Fay Group, специализирующейся на измерении слухов¹.

Брэд Фэй, высокий блондин около сорока лет, — один из ее основателей, — сидел в своем кабинете, окна которого выходят на старую церковь, за письменным столом, заваленным различными бумагами. Глаза Фэя сияли, когда он предлагал мне исследовать вместе с ним слухи в Америке.

«Что вы хотите узнать? — поинтересовался он. — Вы можете выбрать любой бренд, любую категорию».

Я выбрал автомобили. Фэй нажал несколько кнопок на своем ноутбуке, и компьютер несколько секунд обрабатывал данные.

Затем на экране появился график, отображающий количество разговоров о различных брендах. Мы обратили внимание на то, что в 2007 году Toyota и Chevrolet шли некоторое время на равных, пока в апреле Chevrolet резко не вырвался вперед. Фэй отметил, что у бренда Volvo достаточно низкий показатель числа разговоров, но, если проанализировать эти данные глубже, оказывается, что 77 процентов обсуждений носят позитивный характер и только 5 процентов — негативный. По мнению Фэя, это существенно превышает средние показатели. Из 1900 разговоров, в которых упоминался бренд Ford, только 52 процента были позитивными, 14 процентов негативными, остальные нейтральными или смешанными.

Каким образом Брэд Фэй получил всю эту информацию? Он что, подслушивает беседы людей в торговых центрах? Анализирует блоги? Читает онлайн-форумы? Нет, он не делает ничего из перечисленного.

Когда Брэд Фэй и Эд Келлер начали искать способ отслеживать разговоры потребителей, некоторые из их первых идей можно было бы назвать несколько странными. Одна из них, например, заключалась в том, чтобы привлечь волонтеров, которые согласились бы носить с собой цифровой регистратор на протяжении дня. Но эту идею они сразу же отбросили по этическим и юридическим соображениям.

Однако была в этом еще и проблема сугубо практического характера. В большинстве случаев беседы между людьми не имеют никакого отношения к маркетингу, а объект исследований — именно разговоры, связанные с маркетингом, особенно те, в которых упоминаются конкретные бренды. Следовательно, если бы даже не стоял вопрос о неприкосновенности частной жизни, исследователям все равно пришлось бы прослушивать многочасовые записи, чтобы отыскать в них упоминания о брендах.

Брэд Фэй и Эд Келлер нашли другой вариант, решив привлечь к делу тех участников исследований, которые готовы были сами сообщать нужную информацию о своих разговорах. Каждый день 100 человек из всех уголков Соединенных Штатов на протяжении 24 часов отслеживают свои беседы с другими людьми и вносят соответствующую информацию в базу данных. На следующий день то же самое делают еще 100 человек. Это позволяет исследователям получать по 700 отчетов еженедельно. Около 3000 свежих отчетов в месяц. И около 36 500 отчетов в год. На момент публикации этой книги в системе будет около 60 тысяч записей.

Для того чтобы участники исследований не забывали, о чем беседовали с другими людьми на протяжении дня, Келлер и Фэй создали двухстраничный дневник для записи соответствующей информации. Когда у участников есть время, они садятся за компьютеры и отвечают на подробные вопросы о каждом разговоре: сколько человек принимали в нем участие? Какой характер он носил — позитивный, негативный или смешанный? Упоминались ли другие источники информации? Давались ли во время обсуждения настоятельные рекомендации купить или попробовать продукт?

При наличии базы данных, куда занесены сведения о тысячах обсуждений, можно измерить многое. В частности, проверить, как часто о вашем бренде говорят подростки или жители Калифорнии; упоминается ли он отдельно или в сравнении с другими брендами, и если да — то с какими именно; наблюдается ли изменение количества разговоров в результате проведения определенных маркетинговых мероприятий.

«Если вы делаете нечто особенное во время рекламной кампании, это обязательно дает о себе знать», — говорит Фэй². После Суперкубка 2007 года компания Keller Fay и медиаагентство MediaVest, изучив результаты своих исследований, пришли к выводу, что проведение турнира способствовало увеличению количества разговоров о таких брендах, как Coca-Cola, Bud Light, Taco Bell и Honda. Например, по их

данным, за один день количество обсуждений бренда Coca-Cola возросло на 9 миллионов.

Специалисты MediaVest воспользовались этой базой данных для того, чтобы проанализировать слухи о рекламных объявлениях одного из клиентов агентства, сети розничных магазинов Wal-Mart. В агентстве выяснили, что реклама в журналах не очень часто упоминается в разговорах между потребителями, в отличие от рекламы в газетах. Кроме того, были обнаружены существенные различия между разными сетями розничной торговли в плане эффективности их рекламы в СМИ. В случае Target наиболее эффективной оказалась реклама в газетах и акции по продвижению товаров; Costco в разговорах между людьми упоминалась главным образом в связи с различными мероприятиями по продвижению и презентаций в местах продаж.

В исследованиях, проводимых Keller Fay, есть также и открытый вопрос, который позволяет участникам описывать беседы с другими людьми своими словами. Одна женщина пятидесяти шести лет написала о своем разговоре с подругой относительно того, что цвет краски для волос Herbal Essences не соответствует цвету, изображенному на упаковке. Сорокалетняя женщина сообщила о разговоре с сыном, который считает, что она проводит слишком много времени в MySpace. Тридцатичетырехлетний мужчина рассказал о том, что его друг «скучает по своему “бимеру”». Двадцатичетырехлетняя женщина беседовала с одним из родственников о друге, который попал в аварию на своем BMW M³. Машина перевернулась несколько раз, а на нем не осталось ни царапины. «Это самый лучший производитель автомобилей», — заканчивался ее комментарий.

О чем говорит Америка? Первое, о чем вы узнаете из базы данных, — поговорить мы любим. На протяжении недели каждый американец принимает участие в более чем сотне бесед по пятнадцати категориям продуктов, которые отслеживает компания Keller Fay, в том числе об автомобилях, продуктах питания и предметах домашнего обихода.

Каждый американец упоминает в своих беседах примерно семьдесят брендов в неделю, или десять брендов в день.

Эта база данных позволяет сделать еще один интересный вывод: люди обсуждают не только что-то особенное. Они разговаривают о своей жизни — и во время таких бесед дают или ищут советы по поводу тех брендов, которые их окружают. Это противоречит распространенному мнению (которое подпитывают СМИ), будто люди уделяют несоразмерно много внимания таким вещам, как iPod или Xbox. Люди действительно говорят о них, но еще они говорят и о Home Depot, Wal-Mart, Chevrolet и других менее эффектных брендах.

В целом на крупные бренды действительно приходится бóльшая доля разговоров между потребителями. Но это и неудивительно, поскольку люди обсуждают свои впечатления о тех или иных продуктах, а чем больше рыночная доля продукта, тем больше людей взаимодействуют с ним.

Но и это еще не все, что я узнал во время моего пребывания в компании Keller Fay. Большинство разговоров о брендах (в соотношении восемь к одному) носят позитивный характер. Около половины их происходит со спутниками жизни или членами семьи. Примерно в одном из двух разговоров о брендах люди указывают в качестве источника информации рекламу, редакционные статьи о продуктах, сайты или презентации в местах продаж.

Как быть с онлайн-слухами?

Учитывая распространение блогов и различных сетевых форумов, интернет предлагает огромные возможности для отслеживания и измерения слухов. Примерно в 2000 году этим решили воспользоваться сразу несколько стартапов, которые занялись разработкой инструментов для анализа онлайн-слухов. Однако поскольку большинство разговоров между людьми ведется вживую и только 10 процентов — в сети, некоторые ставят под сомнение практическую ценность интернета как инструмента измерения слухов.

Можно ли на основании онлайн-слухов составить представление о том, что происходит в офлайн-сарафанном радио?

Накануне визита в Keller Fay я провел целый день на мероприятии, проходившем на Мэдисон-авеню в Нью-Йорке; его организовала Nielsen Buzz-Metrics (сейчас Nielsen Online) — компания, которая занимается измерением онлайн-обсуждений. Судя по количеству пришедших на него людей и по тому, что среди присутствующих было много представителей компаний из списка Fortune 500, можно с уверенностью сказать, что люди убеждены в важности измерения онлайн-слухов³.

Почему маркетологи проявляют такой интерес к сарафанному радио? Во-первых, потому что, даже если на онлайн-слухи приходится всего 10 процентов, все равно они составляют бóльшую часть разговоров потребителей, причем чем те младше, тем чаще обсуждают те или иные продукты и бренды в сети. Кроме того, некоторые специалисты утверждают, что на самом деле процент этих слухов выше, поскольку многие пользователи занижают данные о своей сетевой активности. Во-вторых, весьма вероятно, что в предстоящие годы произойдет увеличение числа интернет-коммуникаций. В-третьих, независимо от того, дают ли онлайн-слухи объективное представление о сетевом сарафанном радио, компания Nielsen провела исследования, подтвердившие существование зависимости между их количеством и объемом продаж соответствующих продуктов⁴.

Изучать отзывы о вашей компании в социальных медиа следует в любом случае, с помощью таких компаний, как Nielsen, или без нее⁵. Поискковые системы по блогам, подобные Technorati и Google Blog Search, существуют уже несколько лет. В YouTube, MySpace, Twitter и Flickr тоже предусмотрена возможность поиска. Отслеживание того, что люди говорят в сети о вашем бренде, подобно созданию огромной фокус-группы. Что и когда потребители говорят о вашем продукте? Какие еще свойства они хотят видеть в нем? Что для них важно?

Благодаря регулярному количественному измерению онлайн-слухов и анализу полученных выводов Nielsen и другие компании,

занимающиеся этим (например, Cymfony, BrandIntel, Biz360 и MotiveQuest), поднимают свое дело на новый уровень. Например, программы, используемые Nielsen, осуществляют в интернете поиск сообщений, которые содержат названия определенных брендов и другие ключевые слова. Затем эти программы анализируют результаты поиска с целью получения ответов на следующие вопросы: комментарии написаны молодыми людьми или людьми зрелого возраста, женщинами или мужчинами, носят они позитивный или негативный характер?

Но как машина может установить, является отзыв позитивным или негативным? Посредством выявления закономерностей. «Если вы покажете машине тысячу позитивных и тысячу негативных комментариев о продуктах Colgate-Palmolive, она научится определять разницу», — говорит Джонатан Карсон, президент Nielsen Online и основатель BuzzMetrics. При точности оценок от 80 до 90 процентов такое распознавание характера комментариев нельзя назвать идеальным. Выполнение некоторых дополнительных операций вручную повысит этот показатель.

Первые клиенты BuzzMetrics решили воспользоваться этим инструментом, для того чтобы выяснить потребности покупателей. «Предположение, что тысячи людей поддерживают общение в сети и обсуждают друг с другом их продукты, очень заинтересовало их», — говорит Карсон.

Помимо всего прочего, измерение онлайн-слухов позволяет делать прогнозы. «Этот замысел, как нам кажется, опирается на сугубо интуитивное предположение, — объясняет Карсон. — Потребители во многих случаях предпочитают с кем-то обсудить продукт, прежде чем покупать его»⁶. В рамках одного проекта компания проанализировала отзывы о низкоуглеводных диетах и диете Аткинсона и пришла к выводу, что по количеству таких обсуждений можно составить прогноз объема продаж тех продуктов, на которых основаны эти диеты. Когда исследователи еще глубже изучили полученные данные, они обнаружили, что, сфокусировав внимание на самых влиятельных

покупателях (тех, кто создает большой объем онлайн-контента и чьи комментарии чаще всего цитируют другие), можно повысить эти результаты.

Результаты еще одного исследования, проведенного BuzzMetrics и BASES (еще одним сервисом Nielsen Company), свидетельствуют о том, что качество прогнозов объема продаж можно улучшить посредством использования слухов как одного из критериев прогнозирования. Сначала исследователи попытались составить прогноз объема продаж для одной группы фасованных потребительских товаров только на основании таких критериев, как расходы на рекламу в СМИ, расходы по сбыту и первоначальная оценка конечных пользователей. Когда они прибавили сюда еще и данные об удовлетворенности потребителей после применения соответствующих продуктов, прогноз стал более точным.

Все, кто занимается этим бизнесом, понимают, что пока это только первые эксперименты. Семь лет назад меня бы очень удивили инструменты, доступные в наши дни. Через семь лет, когда будет накоплено больше опыта, эти инструменты усовершенствуются, и появятся новые интересные идеи. Возможно, тогда мы вспомним о способах, которые применяем сегодня, — и улыбнемся.

Измерение эффективности кампании по распространению слухов

За последние годы было проведено несколько подробных исследований, призванных измерить эффективность конкретных кампаний по распространению слухов⁸. В 2003 году компания Rock Bottom попыталась развернуть дискуссию о своих ресторанах и пивоварнях. Но как узнать, обеспечивает ли та или иная кампания распространение слухов и, что еще важнее, приводит ли это к увеличению объема продаж?

С апреля по июнь 2003 года Дэвид Годес из Гарвардской школы бизнеса и Дина Мейзлин из Йельской школы менеджмента провели

исследование, в котором приняли участие 1073 человека. Каждый участник заполнил подробную анкету о своей активности в социальных сетях и информированности о пиве и продуктах питания. Затем каждый получил по почте пакет с материалами о компании Rock Bottom, а также некоторые предложения по поводу распространения слухов о ней (когда их запускать и о чем говорить). Респондентам дали ссылку на сайт, на котором их попросили подробно отчитываться о любых своих действиях в сети, способствующих созданию онлайн-слухов. На протяжении следующих тринадцати недель участники эксперимента распространяли слухи и отчитывались об этом.

Через тринадцать недель два исследователя получили два набора данных. Во-первых, информацию, которую сообщили им участники эксперимента. Во-вторых, Rock Bottom предоставила данные об объеме продаж на каждом из пятнадцати охваченных ею рынков. Вооруженные всеми этими данными, исследователи попытались обнаружить зависимость между распространением онлайн-слухов и объемом продаж.

Была ли она выявлена? Да. Усилия по распространению онлайн-слухов привели к увеличению объема продаж. Два исследователя сформулировали свой вывод (хотя и несколько нерешительно) так: «По всей видимости, компания может создать направляемый извне обмен мнениями между потребителями, который оказывает существенное влияние на увеличение объема продаж, поддающееся количественному измерению». Это очень важный вывод, демонстрирующий, как компания может заблаговременно запустить слухи о своем продукте, для того чтобы увеличить объем доходов. Однако в результате исследования был сделан еще один интересный вывод: некоторые участники действовали более эффективно по сравнению с другими

Состав 1073 участников эксперимента не был однородным. Шестьсот девяносто два человека были агентами VzzAgent. (Компания занимается сарафанным маркетингом, используя волонтеров для распространения информации о тех или иных продуктах.) Остальные

(381 человек) зарегистрировались для участия в программе лояльности Rock Bottom сами (каждый раз при использовании услуг компании они зарабатывали очки, которые впоследствии обменивались на подарки). На основании подробных данных об участниках эксперимента их разделили на несколько групп. Одни активнее пользовались социальными сетями; другие знали больше о пиве и продуктах питания. Что касается тех, кто принимал участие в программе лояльности Rock Bottom, исследователям был известен также характер их покупательского поведения. Кого-то можно было отнести к числу активных лояльных клиентов, кого-то — к числу пассивных лояльных клиентов (эти люди принимали участие в программе лояльности, но не очень часто пользовались услугами компании).

По итогам исследования был сделан один неожиданный вывод: активные лояльные клиенты не обеспечивают серьезного увеличения объема продаж. Одна из причин заключается в том, что эти люди обсуждали эту тему с друзьями еще до начала исследования и уже исчерпали круг тех, кому они могли бы рассказать об этом. Действия пассивных лояльных клиентов оказались более эффективными, но именно те клиенты, которые раньше вообще не знали о Rock Bottom, обеспечили привлечение максимального количества новых покупателей. На самом деле каждая коммуникация, в ходе которой представитель третьей группы распространял слухи о Rock Bottom, приносила компании увеличение объема продаж на 192 доллара.

Исходя из результатов этого исследования я вовсе не хочу сказать, что лояльные клиенты не важны для компании. Просто значимость разных групп клиентов со временем меняется. Именно этот фактор не учитывался раньше в дискуссиях о сарафанном маркетинге. Те люди, которые могут генерировать много слухов о вас сегодня, на следующий год будут менее эффективными.

Некоторые попытки измерения слухов вышли за рамки макроуровня и связи между слухами и продажами. Задача исследования доктора Уолтера Карла из Северо-Восточного университета состояла в том, чтобы измерить поток слухов и понять, как он формируется. Это было

достаточно подробное исследование. Возьмем в качестве иллюстрации такой пример: 15 октября 2006 года Тереза (женщина тридцати четырех лет, имеющая детей и проживающая в городе Ренсселер) написала десяти своим друзьям и членам семьи письмо об электрической зубной щетке Sonicare Essence от компании Philips. В нем она рассказала, что сначала думала, что эта щетка ничем не отличается от других, но была очень удивлена, когда у нее появилась возможность испытать ее в действии и она увидела, что щетка будет очень полезна для ее сына-подростка. На следующий день Лора (тридцатичетырехлетняя подруга Терезы из Кингстона) сообщила о том, что прочитала письмо Терезы и склоняется к тому, чтобы купить себе такую щетку. Она сообщила также о том, что уже рассказала о щетке Sonicare Essence Брайану (тридцатилетнему другу) и Джошуа (родственнику, которому тоже было около тридцати лет)⁹.

Хотя имена и названия городов в этом примере изменены, такая цепочка распространения слухов действительно имела место. Откуда нам это известно? Исследователи дали Терезе так называемую «карточку для регистрации разговоров» с уникальным номером разговора и URL-адресом сайта. В ней были также отрывные карточки меньшего размера, которые Терезу попросили передавать тому, с кем она беседовала о зубной щетке. Если она общалась с этими людьми в сети, ей достаточно было сообщить им код разговора и URL-адрес.

Таким образом, когда Вивьен (еще одна подруга Терезы, живущая в Индианаполисе) получила письмо, она зашла на соответствующий сайт, ввела код разговора и ответила на поставленные вопросы. В частности, Вивьен сообщила, что никому больше не рассказывала о зубной щетке. А вот Абигейл (давняя приятельница Терезы тридцати девяти лет из Лос-Анджелеса) сообщила, что после получения письма от Терезы сразу же купила себе щетку Sonicare Essence. За время участия в эксперименте она поделилась впечатлениями о ней с еще десятью своими друзьями.

Некоторые маркетологи идеализируют ситуацию, считая, будто бы каждый из десяти человек, получивших письмо от Терезы, должен был

рассказать об этом еще десяти знакомым, те бы передали эту информацию еще десятку, и т. д. Если бы все действительно происходило так, сообщение Терезы дошло бы до миллиона человек всего за шесть легких шагов. Как мы видели в приведенном выше примере, дело обстоит совсем по-другому. Лора рассказала о зубной щетке двум друзьям, Абигейл — десяти, Вивьен — ни одному.

В ходе этого исследования были получены достаточно точные данные. Цепочка, которая началась с Терезы, охватила тридцать пять человек за пятьдесят два дня. Семеро из десяти, отреагировавших на сообщение Терезы, находились в разных уголках США — в Нью-Йорке, Калифорнии, Индиане и Висконсине.

Кампания по распространению слухов о зубной щетке Sonicare (в которой принимала участие компания VzzAgent) стартовала 7 ноября 2007 года. VzzAgent пригласила к участию в эксперименте агентов с определенными демографическими показателями — людей старше двадцати пяти лет, живущих в Северной Америке. За два дня на участие в кампании подписались 30 тысяч агентов из Соединенных Штатов Америки и 3 тысячи из Канады. Затем каждому участнику прислали зубную щетку Sonicare, а также пять купонов на скидку в размере десяти долларов, которые они могли передать своим друзьям (неудивительно, что за два дня на участие в кампании подписалось так много людей). Три тысячи из этих агентов приняли участие в исследовании доктора Карла. Каждый получил (помимо зубной щетки и купонов на скидку) карточки регистрации разговоров и коды бесед. Люди, с которыми установили контакт агенты VzzAgent (такие как Лора, Абигейл и Вивьен), заполнили не одну анкету, а четыре: одну сразу же после того, как услышали о зубной щетке, и еще три — через одну, три и шесть недель. На основании полученной от них информации доктор Карл определил, что в среднем каждый член этой группы рассказал о зубной щетке Sonicare 3,64 своих знакомых.

Помимо информации о передаче сообщений, которая интересовала Уолтера Карла, VzzAgent получила и другие данные. В частности, в ходе исследования было установлено, что 95 процентов агентов

рассказали об электрической щетке, которую они получили в подарок, по меньшей мере одному человеку, а в среднем каждый участник эксперимента проинформировал 9,4 человека. На основании этих данных специалисты BzzAgent и доктор Карл рассчитали количество человек, которые должны были услышать о продукте: $294\ 690$ ($33\ 000 \times 0,95 \times 9,4$). Умножив эту цифру на среднее количество человек, услышавших о продукте на протяжении каждого промежутка времени, и прибавив к полученному значению число самих агентов, исследователи пришли к выводу, что общий охват кампании составил $1\ 400\ 641$ человек.

Насколько точны эти цифры, нам неизвестно. Это одно из первых исследований в новой сфере, которое опирается на информацию, предоставленную агентами. Тем не менее данные, полученные BzzAgent, были подтверждены собеседниками участников, которые отчитывались перед Уолтером Карлом. Кроме того, в ходе исследования не учитывалось, сколько еще человек за пределами цепочки могли рассказать кому-то о продукте, а также сколько разговоров о нем могло возникнуть уже после завершения шестинедельного эксперимента.

За несколько прошедших лет произошло увеличение количества и масштаба исследований по измерению обсуждений продуктов. В частности, Университет Карнеги–Меллона провел эксперимент, в ходе которого было проанализировано 15 миллионов случаев обмена мнениями о различных продуктах между 3,9 миллиона клиентов одной крупной розничной компании. По его результатам установлено, что одна из 69 рекомендаций книг и одна из 136 рекомендаций музыкальных композиций привела к продаже соответствующего продукта. Исследователи из Коннектикутского университета и Государственного университета Огайо проанализировали результаты кампании по привлечению рефералов¹³ для телекоммуникационной компании и установили, что доходность инвестиций в эту кампанию в

15,4 раза превысила объем затрат на нее¹⁰. (Интересно, что эти исследователи тоже пришли к выводу, что самые лояльные клиенты не являются самыми активными ее рекомендателями.) В книге приводятся и другие примеры измерения слухов (в частности, кампании Adidas и Боба Дилана)¹¹. Хотя нам предстоит еще многому научиться, мы значительно продвинулись по сравнению с 1990-ми, когда многие маркетологи безоговорочно утверждали, что эффективность сарафанного маркетинга не поддается измерению.

¹³ Пользователь, привлеченный на сайт по ссылке, предоставленной ему другим пользователем сайта. *Прим. ред.*

6. Слухи и понимание клиента

Ваш звонок очень важен для нас.
Пожалуйста, оставайтесь на линии.

*Еще одна корпорация, жаждущая
выслушать своих клиентов*

В юные годы Ширли Поликофф гордилась своими белокурыми волосами. Ей нравилось быть блондинкой, поэтому в пятнадцать лет, когда ее волосы стали приобретать более темный оттенок, она начала ходить в салон красоты мистера Николаса рядом с домом ее родителей в Бруклине. «Мы с мистером Николасом решили создать приятную иллюзию, — написала она много лет спустя. — Он не стал отбеливать мне волосы, а просто немного осветлил их на затылке, чтобы они были такого же цвета, как на макушке»¹. Мистер Николас понял свою клиентку.

Когда в 1955 году Ширли Поликофф получила работу копирайтера в агентстве Foote, Cone & Belding, ее клиентом стала компания Clairol. В то время в Америке окрашивание волос считалось в обществе неприемлемым. Красили волосы только актрисы, модели, иногда девушки, поставившие своей целью сделать карьеру (такие как Ширли Поликофф), а также женщины легкого поведения.

Ширли Поликофф намеревалась изменить такое положение вещей. Прежде чем сделать это, она проанализировала ситуацию и поняла, что женщины хотят избавиться от серого, невыразительного цвета волос, но из-за страха осуждения со стороны членов семьи и общества не решаются красить волосы. Ширли поняла, что женщины боятся даже самих слов «отбеливание» и «окрашивание».

Строчка, которую Ширли Поликофф написала для этой рекламной кампании, стала классической: «Она это делает... или нет?» (Does she... or doesn't she?) На всех рекламных плакатах были изображены

обычные женщины (во многих случаях с детьми) с прекрасными белокурыми, рыжими или коричневыми волосами. Текст, сопровождавший рекламу, напоминал реальный диалог между обычными людьми. «В этой рекламе одна женщина как будто обращалась к другой, но иносказательно — так, как люди рассказывают о себе какие-то интимные подробности», — объяснила она впоследствии.

Ширли Поликофф поняла также, что рекламу необходимо размещать не только в журналах мод, которые читают в основном женщины, но и в таких изданиях, как *Life*, которые читает вся семья. Ведь для того чтобы идея окрашивания волос стала приемлемой, ее должны одобрить все члены семьи.

Пятьдесят лет спустя группа рекламистов под названием Tremor искала новые идеи для рекламы еще одного продукта Clairol — Herbal Essences, но с одним большим отличием. Перед ними стояла задача не просто написать еще один рекламный слоган, а создать повод для разговоров².

Tremor — это подразделение Procter & Gamble, созданное для стимулирования обмена мнениями о продуктах компании между потребителями. Оно обслуживает как бренды Procter & Gamble (Herbal Essences — один из них), так и бренды сторонних клиентов, таких как киностудии и прочие компании.

Предрассудки в отношении окрашивания волос уже давно канули в Лету, но специалисты Tremor пытались понять, какие проблемы в связи с покраской возникают у подростков. Их исследования выявили кое-что интересное: страх осуждения все еще оставался серьезной проблемой, но подростки боялись не столько недовольства со стороны членов семьи, сколько мнения своих ровесников. Как оказалось, они переживали из-за того, как их друзья оценят выбор цвета. Именно этот факт и подсказал специалистам Tremor тему для разговоров.

Что стало бы хорошим триггером для обсуждения в этом случае? Что заставило бы подростков говорить друг с другом об окрашивании волос и избавиться от страха в связи с выбором цвета?

В итоге команда Procter & Gamble создала красочный рекламный буклет с отверстием посередине. Для того чтобы им воспользоваться, необходимо было вложить прядь своих волос в отверстие, что позволяло определить их цвет. Например, если у вас белокурые волосы, вы сможете сравнить их цвет с различными оттенками и выяснить, каков ваш натуральный оттенок — светлый, средний или темный блонд. Когда вы точно определите цвет своих волос, переходите на страницу, где можно увидеть, как будут выглядеть ваши волосы после покраски Clairol Herbal Essences. Например, если у вас светло-коричневые волосы — какими они станут после окрашивания краской Chilean Sunset или Plush Plum?

Что бы вы сделали, если бы были девушкой подросткового возраста и получили такой буклет по почте? Скорее всего, сразу же подошли к зеркалу и попробовали проделать все это, но очень скоро поняли бы, что, во-первых, это не так уж просто (я пробовал). А во-вторых, если вы будете в одиночку стоять перед зеркалом, то не получите того, что вам действительно нужно, — помощи друзей в выборе цвета. Если вы девушка-подросток, озабоченная тем, что скажут ваши подруги о выборе цвета, этот буклет стал бы для вас отличным поводом для разговора.

Помимо такого буклета для выбора цвета краски для волос, который был разослан нескольким тысячам подростков, в Procter & Gamble создали еще и микросайт, посвященный программе Herbal Essences. На этом сайте посетителям советовали привлекать своих друзей к выбору идеального оттенка краски для волос.

Начали ли подростки обсуждать цветовую гамму Clairol Herbal Essences в результате проведения кампании? По данным Tremor, 82 процента участников рассказали о буклете пяти или шести членам своих социальных сетей. Этот маленький буклет стал поводом для целых дискуссий, что привело к увеличению объема продаж по всей стране по сравнению с предыдущим годом.

Как найти такой повод для разговоров? Кто-то порекомендует вам собрать творческую команду в одной комнате и провести мозговой

штурм. Может, еще прикупить пиццу и пиво. И появятся идеи.

В понимании CEO Tremor Стива Нокса сарафанный маркетинг начинается с попыток понять, о чем хотят разговаривать потребители. «Требуется провести поистине сложное и глубокое изучение целевой аудитории, чтобы понять, какой элемент вашего бренда, с ее точки зрения, стоит обсуждать с другими людьми, — говорит он. — О чем говорят люди? Что может вызвать у них желание обсудить это? Для того чтобы обнаружить здесь уникальные идеи, необходимо внимательно слушать и стимулировать потребителей. Мне хотелось бы сказать вам, что это легко, но это не так»³.

Методика, которую применила команда Tremor, включает в себя как количественные, так и качественные инструменты. В ходе исследований специалисты компании находят, как правило, от шести до восьми новых идей относительно того, что может вызвать у покупателей желание поговорить о том или ином продукте или бренде. В компании используют также методику количественного прогнозирования, позволяющую найти ту тему, которую захочет обсудить большинство людей.

Стив Нокс утверждает, что потребители не против рекламы, если она отвечает их потребностям. Но мысль, которой они поделятся со своими друзьями, будет отличаться от сказанного в маркетинговом послании. Владелец автомобиля BMW вряд ли станет рассказывать своему другу, что он ездит на «идеальном автомобиле для вождения». Он скорее расскажет о нем то, что имеет непосредственное отношение к его жизни. Что касается Clairol Herbal Essences, исследователи P&G выяснили, что покупатели хотят услышать из рекламы послание о том, что этот продукт эффективен, обеспечивает яркий цвет и имеет приятный запах. Но со своими подругами они хотят обсуждать нечто совсем другое, им нужно получить их одобрение в выборе цвета. В результате и появился маленький буклет.

Многие маркетинговые исследования по-прежнему фокусируются на поиске послания, которое убедит человека купить продукт. Это можно понять. Все хотят изобрести нечто, подобное «Она это делает... или

нет?» Но перед маркетинговыми исследованиями, проводимыми такими компаниями, как Tremor, стоит совсем другая задача: найти повод для разговоров.

Как в игре Cranium остался пластилин

Лепка из пластилина — один из самых любимых многими элементов настольной игры Cranium, которая стала широко популярной во всем мире. Вы лепите фигурку, а члены вашей команды должны угадать, что это. «Мы до сих пор смеемся, вспоминая о том пожарном гидранте, который мне нужно было вылепить... а также о том, как я помогла Фредди догадаться, вылепив еще и собаку с поднятой ногой», — написала одна женщина в своем блоге. Другая женщина-блогер рассказала, что одна из ее подруг вылепила скутер Razor и чуть не засунула его своему другу в глотку, когда тот не смог догадаться, что это такое. Когда участникам игры приходится лепить что-то вроде ямочки на подбородке или сэндвича тако, это может быть очень весело⁴.

Работая вместе с партнером Витом Александером над созданием игры Cranium, Ричард Тейт считал, что включать в игру пластилин — плохая идея. Он не любил пластилин. «Я терпеть не мог это занятие и не хотел включать его в игру», — признался он на состоявшейся недавно конференции.

Но однажды вечером Ричард сидел у кого-то в гостиной и наблюдал, как люди играют в прототип игры, в котором все-таки был пластилин. Тейт заметил, что глаза одного сорокалетнего участника игры превращались в глаза четырехлетнего ребенка, когда он брал в руки пластилин. Этот человек привел Тейта в восторг. Он так радовался игре! «Включаем пластилин в игру», — заявил Ричард Тейт после этого случая.

В первой части главы мы отметили, что умение слушать помогает найти нужную зацепку для повышения эффективности сарафанного маркетинга. Но это качество способствует распространению слухов

еще и другим, более прямым способом: если вы слушаете, что говорят люди о вашем продукте (если вы действительно слушаете), у вас больше шансов улучшить опыт взаимодействия потребителей с ним и тем самым повысить эффективность сарафанного маркетинга.

Ричард Тейт слушал глазами. Наблюдение за тем, как люди используют ваш продукт, в некоторых случаях может оказаться самым эффективным способом услышать их. Компания Intuit известна своей программой наблюдения под названием «Побудь со мной дома», в рамках которой сотрудники следят за тем, как люди используют программное обеспечение компании сразу же после покупки⁵. Несколько лет назад более пятисот сотрудников подразделения, занимавшегося разработкой QuickBooks, побывали у пользователей программы дома в течение всего трех дней. Такие же действия, предпринятые специалистами подразделения по разработке продукта TurboTax, привели к внесению существенных изменений в приложение. Программное обеспечение создают разработчики, поэтому некоторые его свойства могут не понравиться пользователям — и не потому, что те глупы. У меня самого открылись глаза на кое-какие вещи, когда однажды вечером я сидел рядом со своей женой, которая тогда впервые пыталась освоить бета-версию EndNote 3.0. Дария — профессор Стэнфордского университета, но даже она не поняла, как начать работу с программой. Я сидел рядом с ней, записывая ее действия, а затем отправил письмо с отчетом нашей команде по разработке продукта. Через несколько месяцев, учтя все пожелания пользователей, мы создали удобную в применении версию программы.

Каждый раз, когда я начинаю говорить на презентациях о необходимости слушать, я вижу непроницаемые лица. Людям гораздо интереснее услышать даже самые глупые идеи вирусной рекламы, чем очередного эксперта, который вещает о необходимости слушать потребителей. И все же если вы действительно прислушаетесь к тому, что говорят люди о вашем продукте, и улучшите их опыт взаимодействия с ним, опираясь на полученную от них же

информацию, то сможете обеспечить более активный обмен мнениями по сравнению с любой другой стратегией.

Умение слушать потребителей позволит вам распространить слухи о своем продукте двумя способами. Во-первых, помогая недовольным клиентам и тем самым превращая их в приверженцев. Во-вторых, что более важно, при сборе информации обнаружатся проблемы, существующие в вашей системе. А решив их, вы не только сохраните отношения с клиентом, который звонит вам сейчас, но и предотвратите много случаев разочарования в будущем.

Существует много разных способов слушать, например: поднять трубку и поговорить с клиентами; встретиться с ними в розничном магазине или на улице; почитать, что говорят о вашем продукте в блогах; организовать фокус-группу; создать сетевое сообщество; провести опросы; измерить чистый индекс поддержки; побеседовать с сотрудниками колл-центра компании или посидеть рядом с ними и послушать, о чем они говорят с клиентами⁶. Можете быть уверены: те, кто звонил, повесив трубку, скажут своим друзьям практически то же самое, что сказали им ваши сотрудники.

Каждый, кто когда-либо проводил онлайн-опрос, знает, как интересно наблюдать за обработкой результатов в реальном времени, прямо у вас на глазах. Сейчас появилось очень много новых способов сбора информации от потребителей (о некоторых из них я упомянул в предыдущей главе). А вот еще один способ. Компания CRM Metrix подыскивает несколько сотен человек для участия в онлайн-опросе по поводу вашего продукта. Вопросы, которые вы предложите их вниманию, могут касаться сарафанного радио, идей новых продуктов или выбора лозунга — всего того, что требует внимательного анализа мнения клиентов⁷.

Давайте рассмотрим гипотетический пример. Предположим, вы хотите выяснить, на что люди обращают внимание, когда говорят о супе. Вы предлагаете несколько ответов: суп имеет хороший вкус, в супе недостаточно специй, суп питательный и полезный для вас. Люди начнут оценивать важность всех этих факторов, а некоторые даже

напишут свои ответы. Кто-то может написать, что «ингредиенты выращены местными фермерами» — и эти слова появятся в другом опросе как один из вероятных вариантов ответа. Кто-то выберет и этот ответ. Кто-то не выберет его. Главное — если это найдет отклик у достаточно большого числа людей, заденет их за живое, соответствующий вариант ответа получит самое большое количество очков и привлечет ваше внимание. CEO CRM Metrix Лоран Флоре подчеркивает, что этот процесс «позволит вам понять не только то, какие идеи находят у людей самый большой отклик, но и какая фраза лучше всего поддерживает эту идею».

Клиент как враг

Еще одна важная мысль относительно необходимости слушать: не забывайте слушать своих сотрудников. Я имею в виду не только то, что нужно выслушивать их идеи и предложения. Слушайте и то, как они отзываются о клиентах. Спросите их, что они говорят о клиентах своим коллегам. Жалуются ли они друг другу на клиентов?⁸

Вы должны не только слушать, что говорят ваши сотрудники, но и следить за их движениями и жестами. Закатывают ли они глаза и качают головой, рассказывая о своих встречах с клиентами? Поверьте, люди обязательно это заметят. И все это скажется на том, как они будут отзываться о вашей компании.

Разумеется, клиенты бывают трудными. Одни предъявляют необоснованные претензии, другие ведут себя грубо; есть и те, кто не прочь получить все даром. Однако бывают и такие, с которыми приятно иметь дело, — разумные, вежливые и почтительные. В самом деле, у большинства компаний есть разные клиенты. Взаимодействие между персоналом и клиентами порождает истории, которыми делятся друг с другом клиенты, а также истории, которыми обмениваются сотрудники. Вам необходимо слушать, что говорят ваши клиенты и стимулировать распространение позитивных историй. Точно так же вы должны слушать своих сотрудников и увеличивать количество

позитивных историй, которые они рассказывают друг другу. Если вы позволите негативным случаям взять верх, это может привести к формированию такой корпоративной культуры, в которой клиент — это враг.

Когда в 2007 году авторы книги «Создание клиентов-евангелистов»¹⁴ (Creating Customer Evangelists) Джеки Хуба и Бен Мак-Коннелл переехали из Остина в Чикаго, они купили много новых вещей по меньшей мере у десятка поставщиков. Это были дорогие вещи: мебель, компьютеры, электроника. Но из двенадцати поставщиков, услугами которых они пользовались, только один поинтересовался их мнением⁹.

Я еще не встречал такого бизнесмена, который сказал бы, что не слушает своих клиентов или что их мнение для него не важно. Однако мы все знаем, что способность выслушать человека (по-настоящему) по-прежнему большая редкость.

Я спросил Бена, почему так происходит. «Думаю, истинная причина кроется в страхе, — сказал он. — Я считаю, что глубоко внутри компании боятся узнать правдивый ответ на вопрос о том, как они справляются со своей работой». Кроме того, бизнесменам не хватает на это времени и ресурсов; они и так слишком загружены различными проектами, совещаниями и планами. Многие из них просто не готовы включить в свой распорядок дня еще одну задачу — слушать клиентов. Однако то, что вы услышите от них (даже если это не очень приятно), — самая ценная информация для того, чтобы оценить свой бизнес и сделать так, чтобы люди заговорили о нем.

¹⁴ См. также: Мак-Коннелл Б., Хуба Дж. Эпидемия контента. Маркетинг в социальных сетях и блогосфере. — М. : Вершина, 2008. *Прим. ред.*

7. Почему мы разговариваем

Еще одна пара глядящих глаз повышает вероятность того, что все птицы будут получать пропитание, причем постоянно.

Из научного доклада с изложением причин обмена информацией у воронов

Джимми Картер вспоминает, что в детстве, когда его семья жила в городке Плейнс, незнакомцы часто стучали в дверь их кухни и просили что-нибудь поесть или выпить воды¹. Это происходило в годы Великой депрессии, в то время тысячи людей мигрировали с Юга в поисках работы. Картер вспоминает, что эти люди были очень вежливыми; многие из них предлагали выполнить какую-нибудь работу во дворе, например нарубить дров, в обмен на сэндвич или остатки курицы. Когда мать Картера была дома, никому не отказывали. Миссис Картер и ее дети разговаривали с этими людьми, расспрашивали их о жизни и о том, куда они направляются.

Однажды соседка, миссис Бэкон, пришла в гости к Картерам и беседовала на кухне с мисс Лилиан (так все звали мать Картера). И та рассказала соседке, что к ним постоянно приходят странники и просят дать поесть. Миссис Бэкон с радостью сообщила, что эти люди никогда не заходят в ее двор. Это вызвало у Лилиан Картер некоторое недоумение. Почему столько людей, которые проходят через Плейнс, стучат именно в дверь дома Картеров, а не их соседей? Откуда они знают о щедрости семьи Картеров?

Когда несколько мужчин постучали в дверь ее кухни в очередной раз, мисс Лилиан попросила их объяснить, что происходит. Почему они стучат к Картерам, а не к их соседям? Мужчины попытались уклониться от ответа, но мисс Лилиан настаивала. В конце концов один из них рассказал ей о том, что на почтовых ящиках есть знаки, по

которым можно определить, как в семье относятся к бродягам. В случае Картеров эти знаки говорили о том, что в этом доме путников не отвергнут и не будут плохо обращаться с ними.

Когда незваные гости ушли, все члены семьи вышли на улицу и действительно увидели на своем почтовом ящике какие-то царапины. «Мама велела нам все оставить все как есть», — написал Джимми Картер много лет спустя.

Почему мы обмениваемся информацией? На первый взгляд, причина довольно проста. Человек (назовем его Гарри), который рассказал семье Картеров о секретном коде, искал такие знаки, потому что был голоден, а человек (назовем его Джордж), оставивший метки на почтовом ящике, сделал это, чтобы помочь другим людям. Но, если копнуть глубже, ответ на этот вопрос не столь очевиден. Проанализировав в этой главе возможные причины, мы сможем лучше разобраться в том, почему мы обсуждаем с другими людьми различные товары и услуги.

Почему вóроны распускают слухи?

Мы еще вернемся к обсуждению того, что именно побудило Гарри искать нужную ему информацию, а Джорджа — оставлять метки. Но сначала давайте посмотрим на более общую картину и попробуем разобраться, почему обмен информацией является неотъемлемой частью человеческого естества.

Ответ на этот вопрос можно найти, проанализировав коммуникативные паттерны более простых жизненных форм, в данном случае птиц². Доктор Бернд Хайнрих из Вермонтского университета изучает, помимо всего прочего, поведение воронов. Оказывается, у них есть свое сарафанное радио. Доктор Хайнрих и его коллеги захотели выяснить, как вóроны узнают о еде во время холодных зим в штате Мэн, и провели ряд экспериментов. Они купили у одного фермера тушу коровы, отправились в лес и положили ее на снег. Затем заняли пост наблюдения в расположенной поблизости хижине и за

заснеженным хвойным деревом. Через несколько дней в небе появился обычный ворон, который обнаружил коровью тушу.

Такое количество еды могло бы кормить одну птицу всю зиму. Однако, к удивлению доктора Хайнриха и его коллег, ворон улетел, даже не притронувшись к пище. Через несколько дней птица вернулась вместе с десятками других птиц. Ученые повторяли этот эксперимент двадцать пять раз — и каждый раз результат был тот же: когда один или два ворона обнаруживали пищу, они улетали и возвращались через несколько дней вместе с семьей и друзьями.

Но разве ворону не лучше было бы держать секрет при себе? По всей видимости, нет. «Еще одна пара глядящих глаз повышает вероятность того, что все птицы будут получать пропитание, причем постоянно», — так объяснили этот феномен ученые. Известно, что муравьи и пчелы ведут себя точно так же. Пчелы (именно им следовало поставить в заслугу изобретение слухов) обмениваются информацией с помощью танцев. Рабочая пчела, обнаружившая цветы, возвращается к своему улью и исполняет танец, который сообщает другим пчелам, куда нужно лететь. Если большой черный муравей находит пищу, он выделяет секрет, который побуждает других муравьев двигаться к источнику пищи.

Суть того, о чем мы здесь говорим, ничем не отличается от причин, по которым вороны сообщают друг другу о пище. Обмен информацией — это эффективный механизм выживания для воронов, пчел, муравьев и людей. Вот один из способов объяснить поведение Джорджа Царапины, оставленные им на почтовом ящике семьи Картеров, — элемент механизма выживания, который увеличивает шансы каждого, кто получает пищу. Незначительные усилия со стороны собратьев существенно упрощают задачу поиска пищи.

Мы разговариваем друг с другом потому, что так запрограммированы. Те из нас, кому повезло не беспокоиться о еде, все равно много говорят о ней: по данным Keller Fay, еда — тема номер один в беседах между людьми. Когда же речь идет о некоторых других вопросах выживания (таких как поиск работы, например), мы

обязательно прислушиваемся к советам окружающих. Как показывают исследования, большинство людей находят работу по чьим-то рекомендациям. Обращение к другим как к источнику информации становится особенно актуальным в кризисных ситуациях. Например, каждый раз во время продовольственной паники люди по всей стране начинают предупреждать друг друга о продуктах той иной марки или товарной категории.

«Грумминг»¹⁵

Мы общаемся друг с другом еще по одной причине — из-за необходимости формирования союзов. По мнению автора книги «Грумминг, сплетни и эволюция языка» (Grooming, Gossip, and the Evolution of Language) Робина Данбара¹⁶, в процессе коммуникации мы, по существу, делаем то же самое, что делают приматы и обезьяны, когда ухаживают за шерстью

друг друга: создаем союзы и формируем социальные связи³. В небольших группах приматов социальные связи между отдельными членами закладываются и регулируются во время грумминга. Данбар выдвигает гипотезу о том, что по мере увеличения численности группы взаимная чистка ее членов становится практически неосуществимой. По мнению автора, в результате произошла эволюция языка, который стал намного более эффективным инструментом укрепления социальных связей в рамках одной группы. Можно соглашаться или не соглашаться с эволюционной теорией Робина Данбара, но результат очевиден: мы постоянно перемываем друг другу косточки с помощью слов.

Кроме того, чтобы провести такой простой обряд «чистки», мы используем не такие далекие от жизни концепции, как квантовая механика, а простые фразы: «Так что он сказал...», или «Она сказала своему начальнику...», или «Ты видел новый автомобиль Джона?». В действительности мы, как говорит Робин Данбар, «сверх всякой меры интересуемся» мельчайшими деталями повседневной социальной

жизни друг друга. Данбар и его коллеги пришли к выводу, что около двух третей всех наших разговоров посвящены различным социальным вопросам: «Кто что делает и с кем, хорошо это или плохо, кто с кем дружит и с кем не дружит, и почему».

Продукты попадают в самый центр процесса «груминга». Потребление — очень важная часть нашей жизни, поэтому различные товары и услуги всегда представляют собой актуальную тему для разговора. «Каким средством после бритья вы пользуетесь?» — спросила меня на днях ассистентка врача-стоматолога. «А что вы использовали в качестве начинки?» — поинтересовался кто-то во время ужина на День благодарения. Сделать продукты темой обычных разговоров между людьми достаточно просто. Когда вы останавливаетесь в отеле и хотите завязать с кем-нибудь беседу, спросить этого человека о том, есть ли поблизости хороший ресторан или какой у него ноутбук — более уместно, чем завести разговор о смысле жизни.

Игроки рынка склонны считать свои продукты главной темой обсуждения у потребителей. Однако когда две молодые женщины вместе ходят по магазинам, они и делают покупки, и укрепляют социальные связи одновременно. Во многих случаях именно их беседа имеет наибольшее значение. Сегодня темой их разговоров может стать ваш продукт. Завтра — что-то другое.

Может ли эта потребность в укреплении социальных связей объяснить поведение Джорджа? Вполне возможно. Даже если он путешествует в одиночку, он узнал об этих знаках от тех, кого считает теперь той референтной группой, к которой принадлежит и сам. Кроме того, не исключено, что в какой-то момент Джордж встретит людей, воспользовавшихся его подсказками, — и ему будет очень приятно сообщить им, что он и есть тот самый человек, который оставил метку на почтовом ящике семьи Картеров.

Как разобраться в сортах французского сыра

Мой друг, живший какое-то время в Синайской пустыне, рассказывал, что мужчины из племени бедуинов каждый день после обеда собирались в центральной палатке (mag'ad), которая использовалась для проведения встреч. Всю вторую половину дня, до самой ночи, они сидели вокруг небольшого костра и разговаривали. О чем? Обо всем: о жизни, еде, где что купить, какая лучшая цена на бензин и сигареты, куда переезжать дальше. Бедуины — кочевники, и они постоянно ищут хорошие пастбища для своих овец, коз и верблюдов. Эта палатка стала для них своего рода сетью MySpace за сотни лет до изобретения компьютеров. Какой-нибудь гость из другой части Синайского полуострова останавливался возле такой палатки, чтобы рассказать о ливне, обрушившемся на те земли, где он живет. Мужчины обсуждали новость, поскольку это означало, что через две-три недели в том районе можно ожидать хорошей травы и, возможно, пора менять место стоянки. Такое общение всегда выполняло две функции: распространение информации («Неподалеку прошел дождь») и ее анализ («Возможно, нам следует туда переехать»).

Несколько лет назад у побережья Синайского полуострова потерпел крушение корабль, плывший в Саудовскую Аравию. Предприимчивые бедуины взяли лодки и стали совершать плавания к тонущему судну, чтобы вывезти товар на берег. Эту новость начали активно обсуждать во всех mag'ad Синайского полуострова. На протяжении многих недель кораблекрушение было основной темой для разговоров: что можно достать с корабля, кто даст вам за это лучшую цену и многое другое. Совершенно неожиданно бедуинам, которые обычно едят только лаваш, оливки и рис, пришлось научиться различать La Vache qui Rit и другие сорта французского сыра. У них появилось много новых тем для обсуждений.

В известном смысле жить в западном обществе — значит жить в окружении сотен таких утонувших кораблей, нагруженных различными товарами. Нас постоянно забрасывают огромным количеством разных продуктов, в которых следует разбираться. При

таком изобилии тем для обсуждения мнение окружающих помогает нам постичь этот мир.

Почему клиенты ищут информацию?

А теперь давайте сфокусируем свое внимание на Гарри и попытаемся понять, почему он стремился найти информацию. Самый очевидный мотив — голод. Для того чтобы удовлетворить эту потребность, Гарри мог просто постучать в первую же попавшуюся дверь и попросить, чтобы его накормили. Однако это могло бы отнять довольно много времени. Поиски знаков, оставленных другими людьми, сэкономили бы ему много времени и сил. Людям свойственно искать кратчайшие пути к достижению целей — и эта очень серьезная причина объясняет, почему мы пытаемся вооружиться соответствующей информацией. Если вы знаете, что ваша подруга по MySpace потратила три часа на создание своего профиля в этой сети и теперь знает все детали того, как это можно сделать, вы сэкономите время, просто попросив у нее совета. Если клиент ищет самый лучший взаимный фонд и знает, что его друг, на которого можно положиться, потратил три дня на изучение этой темы, почему бы не расспросить его об этом? Большинство людей могут найти лучшее применение своему времени, чем чтение об инвестиционных фондах с доходом, который не облагается налогом. Нам нравится получать правдивые советы от других, поскольку это облегчает нам жизнь.

Помимо экономии времени, Гарри искал знаки еще и для того, чтобы снизить степень риска. Люди, которые путешествовали тогда по стране, могли столкнуться с множеством самых разных проблем — и у них были специальные знаки для их обозначения. Изображение сложенных треугольником рук означало, что у владельца дома может быть ружье; два круга (наручники) — полиция в этом городе не очень дружелюбна; острые зубы — в доме злая собака.

Поиск советов по поводу различных продуктов тоже может снизить степень риска. Потребители опасаются (и у них есть на то основания),

что их обманут, а также боятся купить то, чем не смогут пользоваться, или просто не хотят переплачивать. Посоветоваться с друзьями, прежде чем тратить на что-то с трудом заработанные деньги, особенно при покупке дорогих вещей, — это хороший способ снизить риск.

Возможно, быть униженным — еще хуже, чем убегать от злой собаки или вооруженного человека. Представьте себе, что завтра вы потеряете работу и вынуждены будете ходить по домам соседей в поисках пищи. Просить хозяев дать вам еды — уже само по себе унижительно, но еще хуже — видеть, как они хлопают дверью прямо у вас перед носом. Разумеется, вы попытаетесь сократить до минимума количество таких случаев. В те трудные времена люди, перебивавшиеся с места на место в поисках работы, придумали ряд знаков, символизировавших щедрость. Изображение кошки означало, что в доме живет гостеприимная хозяйка; высокая шляпа символизировала щедрого хозяина. Такие знаки были настоящей находкой для людей с развитым самолюбием.

Мы как потребители обмениваемся информацией о продуктах, для того чтобы уменьшить психологический риск. Никто не хочет выглядеть глупо перед продавцом, который знает намного больше вас о мобильных телефонах, компьютерных программах или автомобилях. Кроме того, мы стремимся избежать ощущения, будто приняли неправильное решение, и нам ужасно не нравится признаваться в этом своим друзьям и членам семьи. Заблаговременно посоветоваться с ними — один из способов снизить такой риск.

Почему клиенты делятся информацией?

Мотивация Гарри вполне понятна: он голоден, и ему необходимо быстро найти еду, максимально снизив при этом риск и необходимость ходить от дома к дому. Но давайте попытаемся найти ответ на более сложный вопрос: почему Джордж оставил знак на почтовом ящике Картеров? Он вышел на дорогу с полным желудком. Что заставило его

остановиться возле почтового ящика и оставить на нем знак для неизвестного человека, который тоже будет нуждаться в пище?

Такие знаки действительно увеличивают вероятность того, что все страдающие найдут пропитание с минимальным риском, но не объясняют поведения конкретного человека⁴. Во всяком случае, у Джорджа были веские основания не делиться информацией, поскольку другие странствующие безработные могли составить ему конкуренцию в поисках пищи. В некоторых ситуациях потребители действительно не желают делиться информацией. Во время одного эксперимента двое исследователей, Джонатан Френзен и Кент Накамото, сообщили участникам об акции, которая проводилась в универмаге. Когда скидка была не очень большой и в акции не было ограничений на количество участников, люди охотно рассказывали о ней другим. Однако, когда исследователи разыграли сценарий с большой скидкой и ограниченным доступом (например, деловые костюмы высокого качества со скидкой 50 процентов для первых десяти покупателей), это существенно снизило готовность участников эксперимента сообщить об акции кому-то еще (особенно тем, с кем они не очень близки).

Однажды я подслушал разговор между одной клиенткой и администратором спа-отеля, расположенного в секвойном лесу в Северной Калифорнии. Женщина рассказывала администратору отеля, что это место — ее маленькая тайна, и она не делится ею ни с кем из своих друзей. Ей нравилось, что здесь не очень много людей и что можно без проблем записаться на массаж. Администратор знал, что отель с трудом сводит концы с концами, и попытался намекнуть клиентке, что было бы лучше, если бы она рассказала друзьям об этом месте. Но у женщины не было никакого стимула делать это. В этой ситуации было бы целесообразно внедрить программу сарафанного маркетинга, одновременно решив проблему, которая беспокоила клиентку (для этого следовало предложить ей, скажем, нечто вроде: «Расскажите о нас подруге — и получите право на первоочередную запись на процедуры»). Через несколько месяцев отель закрылся.

Другие причины для разговоров

Иногда мы используем продукты для того, чтобы посредством их завуалированно что-то сообщить окружающим нас людям о себе. Объявляя миру о том, какую книгу мы прочитали, в каком ресторане ужинали, какое электронное устройство купили, мы сообщаем о своем достатке, искушенности или интеллекте. Возьмем в качестве примера безалкогольные напитки. «Все знают, что я пью обычную колу, — сказала одна женщина исследователю Сьюзен Фурнье из Гарвардской школы бизнеса, изучавшей отношения потребителей с брендами. — Если бы меня увидели с диетической колой, они были бы... удивлены. Потому что, если я ее не пью, то будто заявляю: я не делаю того, что делают все, поскольку не слишком беспокоюсь о лишних калориях»⁵. Отдавая предпочтение обычной коле, женщина тем самым сообщает своему окружению, что у нее нет надобности следить за калориями. Порой слова играют роль валюты, которую мы используем для управления таким весьма ценным активом, как репутация. А продукты помогают нам сделать это.

Мы часто рекомендуем другим людям книги или фильмы, чтобы донести до них мысль, которую сами хотели бы сообщить миру. «Мы всегда пытаемся убедить окружающих в истинности своей точки зрения, а хорошая книга — прекрасный способ сделать это», — сказал мне один покупатель, объясняя, почему он поместил свой отзыв на книгу «Холодная гора»¹⁷ на сайте Amazon.com.

Этот скрытый замысел, или миссия, помогает объяснить, почему люди часто выбирают книги в качестве презента. Такой способ установить контакт еще раз подчеркивает, что у человека, который делает подарок, и у того, кому он предназначен, общие ценности и вкус. Например, Дженис Шэнк из Калифорнии послала экземпляры книги «Холодная гора» своему брату, сестре и двум друзьям из Швейцарии. Кроме того, она отправила еще пятерым экземпляры двух других понравившихся ей книг — «Идеальный шторм» (The Perfect Storm) Себастьяна Джангера и «Сын рыбака» (The Fisherman's Son)

Майкла Кепфа. Она объясняет это так: «Для меня книги — это способ установления контакта»⁶.

Во многих случаях мы можем извлечь непосредственную пользу из разговоров о продуктах. Иногда это происходит под влиянием феномена, который экономисты называют сетевым эффектом, — то есть когда ценность определенных продуктов повышается по мере увеличения количества пользующихся ими людей. Такой сетевой эффект можно наблюдать в технологиях интерактивной связи. Если вы единственный человек в мире, у которого есть факс, его ценность для вас равна нулю. Для того чтобы повысить ценность аппарата, вам необходимо уговорить других людей тоже пользоваться факсом. Аналогичный эффект имел место и в случае распространения электронной почты, MySpace и Facebook. Призывая своих друзей по университетскому городку зарегистрироваться в Facebook, студент облегчает себе задачу обмена информацией с ними.

Змеи в Детройте

«Все началось на одной из маленьких фабрик в Тайване. Коробка с только что сшитыми пальто, готовая к отправке в США, случайно осталась открытой. Ядовитая змея подумала, что это подходящее место для откладывания яиц. Где-то на пути в магазин Kmart в Детройте змееныши вылупились. Через несколько недель покупательница в Kmart решила примерить пальто. Засунув руку в рукав, она почувствовала, что ее что-то укололо, но не обратила на это особого внимания. Однако через несколько часов ее рука начала распухать, и она обратилась в больницу, где ей ампутировали руку»⁷.

Эта история, которую я услышал в Детройте, стала городской легендой. Однако в ней нет ни слова правды. В прибывшем из Тайваня грузе не было никаких змеиных яиц, следовательно, в Детройте не было и покупательницы, которая утверждала бы, что ее укусила змея. Журналист местной радиостанции потратил целый день на поиски информации в больницах, но так и не нашел никаких сведений о

жертве. И все же руководитель пресс-службы Kmart получил более десяти звонков от журналистов, которые заинтересовались этой историей, услышав ее от горожан.

Глава, посвященная причинам обмена информацией о продуктах, была бы неполной без анализа негативных слухов. Обычно сарафанное радио отображает самые большие тревоги людей. Никто не знает, откуда взялись слухи об азиатских змеях, но многие считают, что неслучайно эта история получила такое распространение именно в Детройте. Возможно, эти слухи порождены обеспокоенностью жителей города импортом азиатских автомобилей.

Что все это значит? Иногда мы разговариваем друг с другом для того, чтобы выпустить пар, дать выход своему гневу⁸. Один из самых распространенных источников дурных слухов — негативный опыт взаимодействия клиента с вашей компанией. Неудовлетворенные клиенты пытаются ослабить испытываемое ими внутреннее напряжение, так или иначе поквитавшись с вами. И им это удается! Результаты исследований свидетельствуют, что при принятии решения о покупке негативным отзывам придается больше значения, чем позитивным. Интернет предоставляет людям еще больше возможностей поделиться своими неприятными впечатлениями — это ясно показано в книге Пита Блэкшоу «Довольные клиенты делятся информацией с тремя друзьями, а рассерженные — с тремя тысячами» (Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3 000), опубликованной в 2008 году.

Напряженность возникает и как побочный эффект при покупке. Покупатели могут испытывать определенный дискомфорт после ее совершения (особенно если речь идет о дорогостоящем приобретении); этот феномен известен под названием «когнитивный диссонанс», или «синдром раскаяния покупателя». Для того чтобы нейтрализовать возникший диссонанс, покупатели беседуют с другими людьми, пытаясь обосновать свое решение. Человек, купивший новый автомобиль, наверняка будет рассказывать другим о преимуществах именно этого бренда и приводить полученную из надежных

источников информацию, подтверждающую правильность его решения, тем самым лишней раз убеждая себя в том, что он не ошибся. Отыскав нужную информацию еще до совершения покупки, человек повышает вероятность того, что он получит удовлетворение от покупки и сведет на нет риск возникновения напряженности.

Во многих случаях конкуренты извлекают выгоду из распространения негативных слухов. Когда Эдисон изобрел электрическую лампочку, это поставило под угрозу газовую отрасль, поэтому ее представители начали приуменьшать значение изобретения и преувеличивать связанную с ним опасность. Когда компания Federal Express терпела убытки в первые годы своей деятельности, некоторые ее конкуренты отправляли клиентам копии статей в прессе, в которых шла об этом речь. Очень часто негативные комментарии распространяют люди, которые уже многое вложили (деньги или эмоции) в другую технологию. Когда Джордж Истмен изобрел негативы на фотобумаге, впоследствии заменившие громоздкие и хрупкие негативы на стекле, он столкнулся с множеством — вот именно! — негативных отзывов со стороны основного контингента пользователей. В статье, опубликованной в *American Journal of Photography* весной 1886 года, описана их реакция на изобретение. Среди прочего они жаловались также и на то, что бумага со временем портится и что касторовое масло, применяемое при ее производстве, имеет неприятный запах. Но когда автор статьи спросил их, работали ли они сами с новыми негативами, ответ, как правило, был таким: «Нет, но такой-то и такой-то работали с ними и составили не очень высокое мнение». Во всех этих случаях разговоры ведутся для того, чтобы извлечь из них финансовую выгоду (иногда косвенным образом)⁹.

Повышение самооценки

Когда Андреа Войницки начала работать над докторской диссертацией по маркетингу в Гарварде, она решила проанализировать, что

происходит в сознании людей, когда они принимают участие в распространении слухов¹⁰. Она провела с потребителями десять бесед один на один продолжительностью два с половиной часа. В их ходе Андреа просила рассказать собеседников о своих мыслях и чувствах в тот момент, когда они делятся с окружающими информацией о тех или иных продуктах. В ходе подготовки к таким беседам участников эксперимента попросили просмотреть разные журналы и вырезать из них те картинки или фотографии, которые иллюстрировали бы их чувства и мысли в тот момент, когда они рассказывают другим о своем опыте.

Одна женщина принесла вырезанную из каталога страницу с изображением драгоценностей. «Когда я делюсь со своими подругами информацией, скажем, о средствах по уходу за волосами, у меня возникает такое чувство, будто я дарю им маленькую драгоценность, маленькое сокровище. Это мой им подарок», — так эта женщина объяснила свое поведение Андреа Войницки.

Все остальные участники начинали длинные беседы с аналогичных объяснений своего стремления поделиться информацией: они хотят помочь другим и любят это делать. Однако через некоторое время признавали, что извлекают из этого пользу и для себя. «Это заставляет меня чувствовать себя своим парнем», — сказал один участник эксперимента. «Благодаря этому я чувствую себя на переднем крае», — сказал другой. Одни признали наличие таких мотивов уже в самом начале беседы. Другим понадобилось на это около часа. Но все в конце концов согласились, что для них распространение информации о продуктах — это способ выразить свою идентичность и одновременно укрепить собственную самооценку.

Андреа Войницки заинтересовалась этой идеей и сделала ее основной темой диссертации. Она пришла к выводу, что такое самовозвеличивание особенно важно для людей, считающих себя экспертами. Для того чтобы проиллюстрировать эту мысль, я хотел бы познакомить вас с двумя людьми: Энди и Джеффом. Энди считает себя человеком, который знает о ресторанах все. Джефф не считает себя

знатоком. Предположим, оба остались недовольны последним посещением ресторана. Как вы думаете, кто расскажет об этом большему количеству людей — знаток Энди или дилетант Джефф?

В работе, которую доктор Войницки написала в соавторстве с Дэвидом Годесом, говорится: в случае обмена негативными впечатлениями о посещении ресторана и люди, которые считают себя экспертами, и те, кто не считают себя таковыми, рассказывают об этих впечатлениях в среднем шести своим друзьям или знакомым. Иными словами, Энди и Джефф генерируют примерно одинаковое количество слухов.

Но вот следующий вопрос: кто расскажет большему количеству людей о позитивных впечатлениях о посещении ресторана — Энди или Джефф?

В этом случае ответ совсем другой: совершенно определенно, именно Энди окажется тем человеком, который поделится позитивным опытом с бóльшим количеством человек. Те, кто считают себя знатоками ресторанов, рассказывают о своих позитивных впечатлениях в *два раза большему количеству друзей* по сравнению с теми людьми, которые не считают себя экспертами в данной области. По мнению Андреа Войницки и Дэвида Годеса, это можно объяснить теми мотивами, которыми руководствуются ресторанные критики, рассказывая о своих впечатлениях. Энди считает себя таковым — это часть его представлений о себе. Когда у него остаются *плохие* впечатления от посещения заведения, он рассказывает об этом нескольким знакомым, но не больше чем Джефф. В случае же *хороших* впечатлений каждый раз, делаясь ими с другими, он укрепляет собственную самооценку — а это достаточно серьезный мотив, чтобы говорить об этом снова и снова. И он имеет сугубо практические последствия. Доктор Войницки обращает внимание на то, что, если напомнить таким экспертам о других позитивных впечатлениях, а также о том, что они доки в данной сфере, они станут еще активнее делиться своим мнением. Найдите удовлетворенных экспертов среди своих клиентов и напомните им о том, что они таковыми являются, —

и это обеспечит распространение еще большего количества слухов о вашем продукте.

А теперь вернемся к нашему безработному бродяге Джорджу. По всей вероятности, именно потребность в повышении самооценки и есть главная причина того, что он оставляет знаки на почтовых ящиках. Возможно, Джордж чувствовал себя беспомощным, потеряв работу. Полагаться на доброту незнакомых людей очень трудно. Когда Джордж вышел на улицу из того дома, где его накормили, у него появилась возможность хотя бы в какой-то степени укрепить свою самооценку, рассказав о том, как с ним обошлись в этом доме. Он остановился, поставил на почтовом ящике нужную отметку — и продолжил свой путь с полным желудком и хотя бы в какой-то степени восстановленным эго.

По всей вероятности, к настоящему моменту вы уже заметили определенное сходство между этими безработными бродягами и современным интернетом. В обоих случаях речь идет о слабо связанных сетях людей, которые даже не знакомы друг с другом, но при этом готовы помочь, давая советы и сообщая ценную информацию. У такого поведения несколько причин. Одни стремятся выговориться, чтобы обосновать свое решение о покупке; другие используют продукты или бренды в качестве символа того, кто они или во что верят. Некоторые просто хотят установить контакт с другими людьми. Кто-то может руководствоваться и альтруистическими мотивами — и это еще одна причина, которой можно объяснить поведение Джорджа. Испытав на собственном опыте щедрость других людей, он и сам захотел продемонстрировать такую же щедрость.

Какими бы ни были мотивы, все эти истории иллюстрируют один важный момент: разговоры — не случайное занятие, к которому мы прибегаем, когда нам нечего делать. Стремление поговорить с кем-то — одна из базовых потребностей человека. Мы нуждаемся в общении, и нам не нужны особые стимулы, чтобы делать это. Если вдуматься, это хорошая новость для того, кто пытается создавать слухи.

- [15](#) Поведение животных, связанное с очищением тела, например: умывание, купание, вылизывание. У хищников гигиенические процедуры помогают скрыть запах, предупреждающий жертву о приближении охотника. Запах также указывает на определенные социальные связи, стресс и др. *Прим. ред.*
- [16](#) См. также: Данбар Р. Лабиринт случайных связей. — М. : Ломоносов, 2012. *Прим. ред.*
- [17](#) Фрейзер Ч. Холодная гора. — СПб. : Амфора, 2005.

8. Узлы

То, что мы называем лидерством мнений — если это вообще можно назвать лидерством, — это лидерство в его простейшей форме... не лидерство на высоком уровне Черчилля, и не лидерство на уровне местного политика, и не лидерство на уровне местной социальной элиты.

*Элиху Кац и Пол Лазарсфельд,
«Личное влияние» (Personal Influence)*

Шон О’Дрисколл знает: нельзя называть самых ценных специалистов компании Microsoft евангелистами. Время от времени кто-нибудь из ее представителей, выступая на ежегодном саммите независимых экспертов, которых считают в корпорации «самыми ценными специалистами», использует это запретное слово — но это никогда не сходит выступающему с рук. «Я видел, как представители Microsoft стоят перед аудиторией профессионалов и называют их евангелистами Microsoft. Это очень опасно: обычные слушатели, присутствующие в зале, неожиданно могут превратиться в тигров», — говорит Шон О’Дрисколл¹.

Слово «евангелист» часто употребляется в сфере высоких технологий для обозначения человека, который увлеченно продвигает определенную технологию. Почему же самые ценные сотрудники Microsoft не любят его?

Microsoft присуждает звание «Самый ценный специалист» (Most Valuable Professional, MVP) тем, кто, по мнению компании, внес особый вклад в развитие технических сообществ во всем мире. Звание Microsoft MVP может быть присуждено участнику групп новостей, который отвечает на ваши вопросы о последнем вирусе, или пользователю, ведущему блог, посвященный применению Microsoft Excel. В настоящее время насчитывается около четырех тысяч Microsoft MVP в девяноста странах мира. Вы не можете сами подать

заявку на получение этого звания — право на это предоставляется только по приглашению. У каждого из нас есть такой знакомый эксперт: этот человек может лучше всех разбираться в работе Windows или использовании Microsoft Word для Mac и с удовольствием поможет нам освоить основы применения этих продуктов. По всей вероятности, у вас есть друзья, обладающие столь же глубокими знаниями в других сферах, будь то кулинарное искусство, мода или спорт.

Я называю таких людей «узлами» — потому что они говорят о продуктах определенной категории больше, чем обычные люди. Немного позже я расскажу о так называемых социальных узлах, то есть о людях, которые говорят о тех или иных продуктах больше других, потому что у них больше друзей. Но пока давайте сфокусируемся на «экспертных узлах» — иными словами, на тех, кто больше говорит о чем-то, потому что больше об этом знает. Самые ценные специалисты Microsoft — прекрасный пример узлов второго типа.

MVP Сьюзен Брэдли — именно такой экспертный узел². Она регулярно принимает участие в технических форумах и ведет блог, насчитывающий около двух тысяч читателей в день. Сьюзен размещает в нем столько информации, что иногда при поиске в Google решения какой-нибудь сложной технической проблемы она в итоге находит ответ в своем же собственном блоге!

Почему же слово «евангелист» неприменимо по отношению к таким людям, как Сьюзен Брэдли? В понимании Сьюзен евангелист — это человек, который придерживается официальной линии компании; для таких людей Microsoft нет равных. «Это не то, что делают MVP, — говорит она. — Когда настоящего MVP спрашивают о новом продукте, он высказывает совершенно непредвзятое мнение. Лучшие MVP в мире и, я бы сказала, лучшие для Microsoft, — это те, кто говорит: вот здесь это работает, здесь не работает, а вот и обходной путь — так я даю им информацию о продукте, а им нужно все исправить».

Вопрос лояльности возникает не только в случае самых ценных специалистов Microsoft. Большинство узлов получают свой статус не от источника информации, а от людей, которые их слушают. Узел, слепо расхваливающий все, что делает компания, очень быстро потеряет доверие к себе. Именно поэтому Microsoft MVP так не любят слова «евангелист»: они боятся, что звание «евангелистов Microsoft» уменьшит доверие к ним со стороны слушателей или читателей.

Главная идея заключается в следующем: узлы — это не поклонники продукта или компании. Они демонстрируют лояльность только по отношению к тем, кто их окружает.

Перед тем как Сьюзен Брэдли начала пользоваться программным обеспечением Microsoft, она работала с серверным ПО компании Novell. Сьюзен утверждает, что может снова перейти на другое ПО, если оно окажется лучше. Если такие люди, как она, не относятся к числу фанатичных приверженцев, почему в Microsoft считают нужным разговаривать с ними? Почему компания предоставляет им свои программы, каждый год приглашает на четыре дня в свою штаб-квартиру в Редмонде (оплачивая при этом все расходы, кроме дорожных)? Потому что эти люди постоянно общаются с многочисленными настоящими и потенциальными клиентами Microsoft. Именно поэтому имеет смысл помочь им с выполнением задачи, которую они сами на себя возлагают.

Независимость самых ценных специалистов Microsoft делает это особенно целесообразным. «Доверие, которым они пользуются в сообществах, обусловлено их независимостью», — говорит Шон О’Дрисколл, который с 2002 года занимается в Microsoft реализацией программы MVP. Эти узлы — не часть Microsoft, они не работают на компанию и порой критикуют ее. Вот почему их положительные отзывы заслуживают особого доверия.

Причины существования узлов

Время от времени я слышу, как некоторые люди ставят под сомнение существование узлов. Они говорят, что эта теория прекрасна, но не уверены в том, что она подтверждается практикой.

Поэтому я решил поискать примеры в реальной жизни и побеседовал об узлах с Джиа Шеном — его компания RockYou выпускает виджеты и небольшие приложения для социальных сетей, таких как MySpace и Facebook³. Шен обратил внимание на то, что среди подростков — пользователей MySpace некоторые девушки поддерживают контакты с тремя-четырьмя сотнями друзей. Они постоянно обновляют свои страницы, во многих случаях с использованием виджетов, выпускаемых RockYou (например, SlideShow или Horoscope).

Я сказал Шену, что, есть определенная категория людей, считающих, что узлов не существует. Сначала он удивился. Но затем произнес фразу, которая на первый взгляд показалась мне совершенно не имеющей отношения к делу: «В конечном счете все люди ленивы».

Какое отношение имеет лень к узлам? Самое прямое. Джиа Шен имел в виду, что девушка, которая постоянно настраивает и обновляет свою страницу в MySpace, накапливает больше знаний в этой сфере; ее друзья по MySpace советуются с ней, потому что экономят таким образом силы и время. Это очень важный момент. Экспертные узлы — не обязательно особенные, харизматичные личности или люди, обладающие даром убеждения. Мы стремимся получить у них совет или знания не потому, что легко поддаемся влиянию, а потому что в какой-то степени ленивы.

Считайте это своего рода разделением труда. Каждый из нас специализируется на чем-то одном. Мы можем очень активно заниматься сбором информации в своей сфере, но когда необходимо узнать о чем-то другом, нам нужен результат, поэтому мы и обращаемся за советом к экспертным узлам — людям, уже обладающим глубокими знаниями в этой области.

Именно поэтому я предпочитаю термин «узлы» другим терминам. Термин «лидер мнений», который часто употребляется в данном контексте, ассоциируется с тем, кто привлекает к себе последователей.

Во многих случаях под ним подразумевается нечто более грандиозное, чем то, что происходит на самом деле. «Агентом влияния» обычно называют человека, обладающего навыками убеждения, которые у одних узлов есть, а у других может и не быть. Более уместны термины «знатоки» и «коннекторы», используемые Малкольмом Гладуэллом в его книге «Переломный момент»¹⁸. Проблема только в том, что термин «знарок» в том значении, в каком он используется в книгах по маркетингу, обозначает эксперта, обладающего серьезными познаниями в нескольких областях. Коннектор — это человек, соединяющий несколько социальных групп (и снова, одни узлы делают это, другие — нет). Вы встретите все эти термины в моей книге — в частности там, где я цитирую высказывания исследователей или представителей различных компаний. Однако по мере возможности я использую нейтральный термин — «узел»⁴.

Терминами «поборники» и «евангелисты» обозначают, как правило, ярых приверженцев — группы людей, о которых идет речь в книге Джеки Хуба и Бена Мак-Коннелла «Создавая клиентов-евангелистов». В эту категорию попадают выпускники NOLS, надевающие туристическое снаряжение и огромные рюкзаки, раздающие флаеры и мелом рисующие на тротуарах стрелки, когда в университетский городок приезжает автобус NOLS. Разумеется, вы должны работать с такими людьми и развивать отношения с ними, но помните: удовлетворенность одного клиента имеет весьма отдаленное отношение к тому, сколько людей прислушается к его мнению. Некоторые бренды настолько сильны (здесь сразу же приходят в голову Harley-Davidson и Apple), что отдельные узлы демонстрируют полную лояльность по отношению к ним. Но это скорее исключение, чем правило; для большинства других брендов, даже самых качественных, ситуация складывается совсем по-другому. Разумеется, это особенно верно в случае компании Microsoft.

Питер Келлнер — еще один ценный специалист Microsoft⁵. У него кудрявые седые волосы, и он носит очки в тонкой оправе. Это

спокойный, непритязательный, но уверенный в себе человек. Когда Питер объясняет что-то, нет ощущения, будто он говорит с вами свысока. Он становится буквально одержим, когда сталкивается с чем-то новым. В 2000 году Питер Келлнер продал свою небольшую компанию по разработке программного обеспечения и серьезно увлекся ездой на мотоцикле. Каждую третью субботу месяца Питер преодолевает на нем более трехсот километров, а один раз в год совершает из Калифорнии в Джорджию поездку, которая длится двадцать один день.

В 2003 году Питер Келлнер решил снова заняться программированием, поэтому начал искать подходящую платформу для разработки программ. В прошлом он использовал ПО Oracle и Sun, но в этот раз проанализировал предложение компании Microsoft — и ему оно понравилось.

Когда Питер делал первые шаги в новой среде для разработки веб-приложений ASP.NET, он размещал множество вопросов в своем интернет-форуме. «Просто поразительно, что люди всегда были готовы помочь», — говорит он. Со временем, накопив достаточно знаний, Питер почувствовал, что сам может и должен начать отвечать на вопросы других пользователей. При этом он придерживался такого правила: если он задал один вопрос, то должен и ответить на один вопрос.

Кроме того, Питер начал посещать различные встречи разработчиков ПО. Особый интерес для него представляли конференции Code Camp, организованные непосредственно разработчиками программного обеспечения. Питер принял участие в пяти или шести таких конференциях, но был удивлен тем, что такие мероприятия не проводятся в районе залива Сан-Франциско. Поэтому решил организовать Code Camp в этом районе. В первой конференции Code Camp, которую Питер провел в колледже Футхилл в городе Лос-Алто, приняли участие около восьмисот человек.

Как и в случае Сьюзен Брэдли, лояльность Питера Келлнера по отношению к Microsoft — это не данность. Организовав Code Camp,

он пригласил представителей Oracle и Sun выступить на конференции. К тому же он считает, что программа MVP делает его отношения с Microsoft более прочными. По словам Питера, если бы он рассматривал возможность перехода на другую среду, эти отношения были бы одним из тех факторов, на основании которых он принял бы окончательное решение. Около сорока друзей Питера в Facebook — сотрудники Microsoft. «Для меня это один из факторов лояльности», — говорит Питер. Он сам называет эту ситуацию так: «Вы хлебнули Kool-Aid?»¹⁹. Другими словами, вопрос в том, стал ли он настолько ярым приверженцем продукта или компании, что готов не обращать внимания на недостатки? Ответ Питера звучит так: «Да вроде бы стал, но это не значит, что я больше не способен думать».

Иногда быть узлом — значит балансировать на тонкой грани между независимостью и доступом к информации. Близость к компании дает такому человеку определенные привилегии, и далеко не последняя из них — ранний доступ к информации. Но близость к ее источнику имеет свою цену. Если в восприятии окружающих узел поддерживает слишком близкие отношения с компанией, он может потерять их доверие. Маркетологи должны понимать, что этот напряженный момент есть и всегда будет. Если вы рассчитываете на то, что узлы будут говорить о вас только хорошее, или будете требовать от них этого, вы можете оттолкнуть от себя потенциальных сторонников — или получить в их лице ярых приверженцев, которых никто не станет слушать.

Самые ценные активы Microsoft — это экспертные узлы, обладающие глубокими знаниями в какой-то одной области. Напротив, социальные узлы — это люди, которые распространяют больше информации о продукте или компании, потому что поддерживают больше контактов с другими людьми. В каждой социальной группе есть члены, обладающие особой харизмой, им больше доверяют другие члены группы, и они ведут себя более активно в социуме. Вспомним

брошюру для выбора цвета краски для волос Herbal Essences, которую разослали подросткам. Она послужила поводом для разговоров между девушками-подростками, которые вошли в состав группы коннекторов, созданной компанией Procter & Gamble. По данным компании Tremor, в 2006 году список контактов обычной девушки подросткового возраста в среднем включал около 35 имен, тогда как в списке контактов девушки-коннектора насчитывалось от 150 до 200 имен. Кроме того, компания заручилась поддержкой группы матерей, играющих роль таких коннекторов. По результатам исследований было установлено: тогда как обычная мама контактирует вне работы только с пятью людьми, в случае мамы-коннектора количество человек, с которыми она общается в течение дня, составляет от 25 до 30⁶.

Работа с группами коннекторов — вовсе не единственный способ установить контакт с социальными узлами. Если вы владелец небольшой компании, для вас не составит труда определить, кто самый активный член вашего коллектива. В своей книге «Влиятельные» Эд Келлер и Джон Берри рассказывают, что люди, принимающие участие в собраниях жителей города, возглавляющие родительские комитеты и занимающиеся другими видами общественной деятельности, тоже дают больше рекомендаций различных продуктов.

Почему узлы так важны? Потому что они пользуются доверием тех, кто к ним прислушивается и, следовательно, могут быстро запустить те или иные слухи. Доктор Барак Либаи из Тель-Авивского университета утверждает, что в большинстве случаев люди сами в конце концов примут высококачественный продукт, даже без рекомендаций сетевых узлов. Однако узлы *ускоряют* этот процесс, что в некоторых отраслях (таких как индустрия развлечений и СМИ) становится ключевым фактором успешного выведения продукта на рынок. «Ускорение — главный аспект ценности сарафанного радио и лидеров мнений», — считает доктор Либаи⁷.

Характеристики узлов

Можно ли без труда идентифицировать сетевых узлов по их демографическим характеристикам? Хочу вам сказать, что такими узлами чаще всего становятся люди от 30 до 45 лет со средним доходом на семью 55 075 долларов, которые каждую среду вечером смотрят канал PBS. Разумеется, дать абсолютно точную информацию просто невозможно, поскольку существуют самые разные типы узлов. Узлом сети любителей видеоигр может стать двенадцатилетний мальчик. Узел сети покупателей медицинского оборудования будет иметь совершенно иной профиль. И все же существует несколько характеристик, свойственных большинству узлов. Я хочу предложить вам акроним, который поможет запомнить эти характеристики, — ACTIVE. Сетевые узлы одними из первых начинают использовать продукт (Ahead in adoption), поддерживают контакты с другими людьми (Connected), любят путешествовать (Travelers), испытывают информационный голод (Information-hungry), любят высказывать свое мнение (Vocal) и больше других подвержены влиянию СМИ (Exposed to the media).

Узлы начинают использовать продукт одними из первых. Сетевые узлы могут и не быть первыми пользователями продукта, но они как минимум на порядок опережают в этом остальных участников их сетей. Они не стремятся быть на переднем крае рынка в целом, но своих друзей опередить хотят. Например, по данным компании Tremor, подростки-коннекторы считают, что если они первыми сообщают о каких-то новинках в социальных сетях, то поддерживают таким образом свою репутацию «крутых ребят». Но не заблуждайтесь на этот счет. Узлы не принимают любой новый продукт на веру. Они могут первыми начать использовать одни продукты и первыми отвергнуть другие. При этом не каждый первый пользователь продукта становится узлом. Даже если кто-то стал одним из ваших первых клиентов, вовсе не обязательно, что этот человек расскажет о вас многим людям. Тем

не менее узлы действительно становятся владельцами новых продуктов одними из первых⁸.

Узлы поддерживают контакты с другими людьми. Сетевые узлы по определению связаны с другими людьми. Правда, эта связь бывает разного характера. Один узел может активно общаться со своим кругом друзей. Другой — поддерживать контакты с другими кластерами, по существу играя роль информационного посредника между разными группами. Во многих случаях узлы устанавливают тесные связи как с членами своей основной группы, так и с внешним источником информации. Главное — они формируют множество таких связей. Выше я уже упоминал о том, что, по данным компании Tremor, в списке контактов у подростка-коннектора в четыре раза больше имен, чем у обычного подростка.

Узлы любят путешествовать. Шестьдесят пять процентов агентов влияния, о которых идет речь в книге Эда Келлера и Джона Берри, жаждут увидеть новые места — что на 19 процентов больше по сравнению с обычными людьми, испытывающими тягу к путешествиям. Эту мысль подтверждают и более ранние исследования. Например, в ходе классического исследования, проведенного в 1950-х годах для фармацевтической компании Pfizer, было установлено, что лидеры мнений посещали больше конференций и медицинских учреждений в других городах. Тем не менее из всех шести характеристик узлов эту труднее всего выявить в результате исследований. Я предлагаю считать узлов этой группы космополитами, вместо того чтобы выделять только их тягу к путешествиям. Эверетт Роджерс определял космополитичность как степень ориентации индивида на то, что находится за пределами его социальной системы, и считал, что у лидеров мнений это качество выражено сильнее, чем у их последователей⁹.

Узлы испытывают информационный голод. Многие сетевые узлы выступают местными экспертами по тому или иному вопросу, поэтому они постоянно испытывают потребность в получении свежей информации. Это особенно верно для экспертных узлов, от которых люди ждут ответов на свои вопросы. Вы должны помнить об этом, поддерживая коммуникацию с ними. Цветистые фразы, конечно, помогут вам в этом, но гораздо важнее предоставлять конкретные сведения о продуктах. Знания, накапливаемые такими узлами в той или иной сфере, помогают им укрепить доверие к себе со стороны сетевого сообщества.

Узлы любят высказывать свое мнение. Склонность высказывать свое мнение — самая важная, поистине определяющая характеристика узлов. Некоторые из этих людей ведут блоги, кто-то принимает участие в онлайн-форумах, а есть и те, кто просто обсуждает ту или иную тему со своими друзьями. Тридцать восемь процентов людей, которых Эд Келлер и Джон Берри относят к категории агентов влияния, давали в прошлом году рекомендации по поводу автомобилей, тогда как среди обычных участников исследования этот показатель составил всего 21 процент; 54 процента агентов влияния утверждают, что в прошлом году они давали советы относительно выбора места для отдыха, тогда как только 24 процента обычных людей заявили о том же¹⁰.

Узлы подвержены влиянию СМИ. Поскольку узлы сети испытывают информационный голод, они больше других читают. По данным одного из исследований, лидеры мнений в сфере финансов чаще читают такие издания, как Money, Barron's и Wall Street Journal, а также смотрят телевизионные программы, подобные Wall Street Week. Другие исследования показали аналогичные результаты среди тех узлов, которые интересуются политикой, модой и новинками в области медицины. Однако сарафанное радио не подчиняется каким-то точным закономерностям, поэтому не рассчитывайте, что все сетевые узлы

будут узнавать о новых продуктах из СМИ, а затем передавать информацию своим последователям. Такая теория «просачивания» была в свое время весьма популярна среди исследователей, но далеко не всегда все происходит именно так¹¹.

Поиск узлов

Как в компании Microsoft находят самых ценных специалистов? Для этого используется сочетание аналитических инструментов и большого объема ручного труда. В частности, в корпорации применяются специальные инструменты для поиска людей, ответы которых закрывают ту или иную тему на онлайн-форуме. Такой автоматический поиск дополняется многими часами чтения реальных групп новостей, блогов и сайтов. Тональность сообщений, которые размещает человек в сети, тоже играет роль. Возможно, фраза «Слушай, идиот, прочитай руководство: то, что тебе нужно, — на странице 42» — абсолютно правильный ответ с технической точки зрения, но подобное обращение не поможет вам получить статус Microsoft MVP¹².

Ниже перечислены четыре основных способа идентификации узлов.

Позвольте узлам самим идентифицировать себя. Одну группу сетевых узлов обнаружить очень легко — эти люди сами приходят к вам. Многие из них уже пишут в адрес вашей компании письма о том, какие продукты им нравятся и как сделать их еще лучше. Ваша задача — распознать таких людей (вы бы очень удивились, если бы узнали, сколько компаний не удосуживаются сделать это). Они обратятся к вам за тем, что для них важнее всего остального, — за информацией. Они могут проводить много времени у вашего стенда на торговой выставке. Они звонят вам и задают вопросы, которых не задают обычные клиенты. Столь активный интерес может вызвать раздражение у кого-то из ваших сотрудников, но они должны понимать, что информация — самый ценный актив сетевых узлов.

Идентифицируйте категории узлов. Предыдущий способ поможет вам обнаружить только часть узлов — то есть тех, кто обращается к вам сам. Да, сетевые узлы испытывают информационный голод, но что, если его утоляют ваши конкуренты или узлы не проявляют особых признаков голода? В таком случае необходимо применить другую тактику. Самый распространенный способ — идентифицировать категории потенциальных узлов. Например, читатели журналов мод — самые вероятные источники информации о новинках моды. Это очень важный метод; я не развиваю здесь эту тему по одной-единственной причине: и так уже хорошо задокументировано и широко известно, что использование отраслевых журналов, конференций и торговых выставок — верный способ обнаружить лидеров мнений.

Выявите узлов на местах. Идентификация категорий узлов позволяет обнаружить представителей той или иной профессии, пользующихся вашими продуктами, — например, учителей, медсестер, врачей. Эти люди очень важны, но они не всегда являются теми сетевыми узлами из числа обычных людей, которых мы ищем. Для того чтобы обнаружить рядовых узлов сети, вы должны искать их на местах. Как выделить их в толпе? Один из способов — знание их категории. Поскольку такие узлы испытывают информационный голод, они знают больше, чем обычные люди. Склонность высказывать свое мнение — еще один критерий, по которому их можно обнаружить. Если кто-то часто размещает в блоге сообщения о вашем продукте, он может быть таким узлом. Если многие читают этот блог и оставляют там свои комментарии, будьте уверены: автор блога и есть ваш узел. Обращайте внимание не только на то, что пишет редактор вашего отраслевого журнала, но и на письма, которые пишут ему читатели. Компания Microsoft ищет для своей программы MVP тех, кто дает основательные ответы на вопросы пользователей. Однако вам стоит поискать именно

тех, кто неизменно задает интересные вопросы и поднимает важные темы, получающие отклик у других клиентов.

Идентифицируйте узлов посредством опросов. Существует три группы методов идентификации узлов посредством опросов: социометрические методы (вы просите всех участников данной сети назвать имена тех, к кому они обращаются за информацией), рейтинги источников информации (вы просите участников данной сети определить, кто выступает в качестве узла), метод самообозначения (вы просите участников сети определить характер своего поведения). Неудивительно, что последний метод наиболее популярен: его применение требует минимальных затрат времени и средств. Однако поскольку этот метод опирается на самоотчеты, он менее надежен по сравнению с другими¹³.

Существует ли способ избежать необъективности, свойственной самоотчетам? Когда сотрудники канадского агентства сарафанного маркетинга Matchstick, специализирующегося на «посеве» информации о продуктах среди потребителей, проводят опросы, всегда существует опасность, что респонденты завысят оценку своего знания продуктов соответствующей категории ради получения бесплатных образцов. Уменьшить риск можно при помощи проверки осведомленности респондента. Например, когда в Matchstick пытаются обнаружить лидеров мнений в такой категории, как парфюмерия, сотрудники агентства просят людей назвать известные им бренды. «Если они не знают самых известных, самых модных парфюмерных брендов, значит, не соответствуют нужному нам профилю», — говорит один из основателей компании Патрик Тоберн. Доктор Карен Станнер из компании Word Of Mouth из австралийского города Брансуик Хедс предлагает другой выход: «Предотвратить завышение показателей можно, если задавать конкретные вопросы по сути». В компании задают не только вопрос: «Рекомендовали ли вы этот продукт другим людям?» — но еще и вопросы такого рода: «Кому вы его рекомендовали? В каком магазине вы его купили?»¹⁴

Узлы и время

Люди не становятся узлами на всю оставшуюся жизнь. Эд Келлер и Джон Берри утверждают, что среди тех, кто оказывает влияние на мнение окружающих, имеет место достаточно большая текучесть. Они пришли к выводу, что около трети обнаруженных ими влиятельных людей соответствовали этому статусу меньше года (оценка производилась по степени участия в одиннадцати конкретных видах деятельности), еще одна треть проявляла определенную активность от года до пяти лет, и еще одна треть — более шести лет.

Некоторые люди демонстрируют постоянный интерес к определенной категории продуктов. Более половины узлов из последней трети проявляли активность больше десяти лет. Точно так же значительная часть экспертных узлов, как и следовало ожидать, стремятся поддерживать статус хорошо осведомленных людей, над созданием которого они так тяжело трудились.

Однако интересы людей со временем меняются. Текучесть имеет место даже среди экспертных узлов. Шон О’Дрисколл говорит, что около 75 процентов MVP ежегодно получают это звание повторно. Но 25 процентов тех, кто по той или иной причине не подтверждает свое право на этот статус, перестают выступать в качестве узлов. Причины могут быть самыми разными. Люди находят новую работу, которая не оставляет им столько свободного времени, сколько у них было раньше. Или увлекаются чем-то абсолютно другим. Иногда болеют. Узлы динамичны. Вы должны искать не тех, кто соответствовал вашим требованиям пять лет назад, а тех, кто обсуждает ваш продукт с другими прямо сейчас или сделает это в ближайшем будущем.

Вот только один пример. Когда в агентстве Matchstick искали людей для распространения слухов об автомобиле Chrysler 300C в Канаде, то ориентировались на тех, у кого не только было много связей, но и кто собирался купить автомобиль в течение ближайших шести месяцев, следовательно, мог обсуждать эту тему с другими людьми¹⁵.

Как работать с сетевыми узлами?

Что делать с узлами сети после того, как вы идентифицируете их? «Ранний доступ — это главное, — утверждает Шон О’Дрисколл. — Их интересует предварительный выпуск программных продуктов, о которых еще никто не знает. И если вы предложите им то, что уже всем известно, только придав этому несколько иную окраску, вас растерзают, поскольку они уже прочитали об этом продукте все. Они уже прочесали в поисках информации весь интернет».

Люди, получившие звание Microsoft MVP, подписывают договор о неразглашении информации, что позволяет компании привлекать их к оценке новых продуктов на стадии разработки. В Microsoft пришли к выводу, что активные члены онлайн-сообществ готовы поделиться своим мнением и об опытных образцах новых продуктов. А когда продукт, о котором им нельзя было никому говорить, наконец поступает в продажу — и вовсе неудивительно, что они говорят о нем так много? Со временем постоянный контакт с такими узлами может принести компании огромную выгоду.

Слухи нуждаются в регулярной подпитке, а узлы — в постоянном предоставлении новых тем для разговоров. Ну сколько раз можно рассказывать своим друзьям о том, что вы ездите на автомобиле Jeep? Но если вы вернетесь с фестиваля Jeep Jamboree, насыщенного разными интересными событиями, вам будет чем поделиться. Jeep Jamboree — это двухдневное путешествие по пересеченной местности, в котором могут участвовать только владельцы Jeep. Это мероприятие не только ориентировано на узлов сети, но и может привлечь их. Традиция проведения фестиваля была заложена еще в 1953 году, когда пятьдесят пять первых внедорожников Jeep прошли трассу Rubicon Trail, проехав от Джорджтауна к озеру Тахо. По возвращении домой ста пятидесяти пяти пассажирам и водителям, принявшим участие в этом путешествии, было что рассказать: на преодоление трассы протяженностью 15 километров ушло около девяти часов!

Что еще вы можете сделать? Предоставьте сетевым узлам факты. Не беспокойтесь о том, что будете навязчивы: они готовы читать всю доступную информацию по интересующему их вопросу. Ни в коем случае не делайте предположения о том, что узлы уже знакомы с последним обзором вашего продукта. Они могли либо пропустить его, либо прочесть негативный отзыв, опубликованный в другом издании. Многие узлы считают себя независимо мыслящими людьми, а на самом деле поддаются стороннему влиянию так же легко, как и все мы. Держите их в курсе всего, что происходит с вашим продуктом: какие тесты он проходит или какие награды получает. Позаботьтесь также о том, чтобы у ваших узлов была возможность сообщить как можно большему количеству друзей о том, что они вас поддерживают. Иконки в их блогах и футболки с нужными надписями могут послужить хорошим поводом для начала разговора, который позволит им рассказать людям о вашем продукте.

Используйте силу страсти

В августе 2007 года Джуди Порта, волонтер одной некоммерческой организации в Беркли, рассказала мне о том, что компания American Express взяла на себя обязательство на протяжении пяти лет пожертвовать 5 миллионов долларов на охрану исторических памятников в Соединенных Штатах Америки. Месяц спустя в общественном центре китайского квартала Чикаго еще одна женщина обратила мое внимание на щедрость American Express. Эти люди — не из числа финансовых экспертов. И все же они говорили об American Express. И говорили много.

Как American Express удалось вызвать у этих женщин желание рассказывать всем о благотворительной программе компании?

American Express, как и многие другие компании, выделяет средства на общественные проекты уже десятки лет. Однако информация об этом зачастую не выходит за рамки глянцевых брошюр или залов заседаний некоммерческих организаций. Тем не менее конкретно для

этого проекта в American Express выбрали другую стратегию, которая подразумевала вовлечение широких кругов общественности в распространение слухов об инициативе компании в сфере сохранения исторических памятников. В момент публикации этой книги соответствующая кампания American Express уже была развернута в Сан-Франциско, Чикаго и Новом Орлеане.

На первом этапе кампании был составлен длинный список всех потенциальных проектов по сохранению исторических памятников в каждом из регионов. Например, в Сан-Франциско в него были включены такие исторические объекты, как здание Христианской ассоциации молодых женщин, Иммиграционный пункт на острове Эйнджел, а также театр Fox в Окленде. В перечень не вошли резонансные проекты по сохранению крупных достопримечательностей, например мост Golden Gate. Это были скорее проекты, связанные с восстановлением городских зданий с легендарным прошлым, которые отчаянно нуждались в ремонте.

Затем группа экспертов отобрала из списка двадцать объектов, ставших кандидатами на участие в программе восстановления. Компания American Express пообещала профинансировать тринадцать из них. Но какие именно? Дальнейшие действия оказались просто блестящим ходом с точки зрения стимулирования сарафанного радио: компания решила предоставить людям возможность самим решить, что это будут за проекты.

«Это напоминало конкурс American Idol для исторических зданий», — говорит Марк Шиллер; его компания Electric Artists занималась организацией этой кампании¹⁶. В American Express создали сайт под названием Partners in Preservation, где можно было проголосовать за тот или иной объект, а также разместить фотографии или рассказы о своем любимом историческом здании. Важно было то, что каждый посетитель сайта мог голосовать не один раз. В действительности разрешалось голосовать каждый день на протяжении шести недель.

Легко представить, что произошло дальше. Все эти проекты — не просто архитектурные объекты; вокруг каждого из них сформировался

круг людей, которых глубоко волнует его будущее. И в каждом таком сообществе есть человек (во многих случаях не один), играющий роль узла.

Джуди Порта — член внецерковной организации Friends of First Church в Беркли¹⁷. Ее цель — сохранить церковь, построенную в 1910 году знаменитым архитектором Бернардом Мэйбеком. Джуди Порта сделала открытку, на лицевой стороне которой была изображена церковь, а на обратной — дан адрес сайта проекта American Express по сохранению исторических памятников. Затем Джуди разослала такие открытки примерно тысяче своих единомышленников и призвала их подать свой голос в защиту здания. Кроме того, она написала подробное письмо и разослала его по электронной почте тридцати человекам, которых, как ей было известно, глубоко волновала судьба храма.

Эти люди переслали письмо всем своим знакомым, обращаясь к ним с просьбой проголосовать — и не один раз. Джуди Порта, которая производит впечатление скорее доброй бабушки, чем специалиста по вирусному маркетингу, поразили возможности интернета. Для того чтобы проголосовать на сайте, не нужно было жить в районе залива Сан-Франциско, так что она начала получать письма поддержки от поклонников Мэйбека, разбросанных по всей стране. В какой-то момент ее письмо попало к выпускнице Колледжа Принципиа в штате Иллинойс, которая тоже стала голосовать за церковь (Бернард Мэйбек разработал проект кампуса этого колледжа). «Все это произошло благодаря тем тридцати письмам», — говорит Джуди Порта.

Десятки других организаций в Сан-Франциско, Чикаго и Новом Орлеане развернули аналогичные кампании, побуждая своих единомышленников голосовать за соответствующие проекты. И каждый раз, напоминая своим друзьям о необходимости проголосовать, эти люди рассказывали о том, что компания American Express делает пожертвование в размере 5 миллионов долларов на сохранение исторических памятников.

Джуди Порта — не экспертный узел. Можно ли ее назвать социальным узлом? Безусловно, она выступила именно в этом качестве, начав рассказывать о программе сохранения исторических памятников, принятой в American Express. Иногда роль узлов исполняют люди, которые просто оказываются в нужном месте в нужное время, и даже если они не обладают всеми характеристиками, перечисленными в профиле ACTIVE, все равно они могут распространять нужную вам информацию о вашем продукте или компании.

Не стоит игнорировать силу страсти и увлеченности людей, когда вы ищете тех, кто будет рассказывать о вашем продукте. «Знание продукта и энтузиазм по отношению к нему — основные показатели для определения того, будет ли клиент рекомендовать его», — считает доктор Пол Марсден, социальный психолог и специалист по исследованию рынка, занимающийся вопросами сарафанного маркетинга¹⁸.

Критика концепции влияния

Роль узлов часто преувеличивают. Эта концепция кажется настолько простой, что некоторые люди считают ее *единственным способом* распространения слухов. Но это не так. А поскольку кое-кто переоценивает важность узлов, концепция время от времени попадает под огонь критики.

В 2007 году доктор Дункан Уоттс, профессор социологии Колумбийского университета, написал, что его последняя работа (выполненная вместе с коллегой Питером Доддсом) показывает: лидеры мнений оказывают гораздо меньше воздействия на формирование общественного мнения, чем принято считать. В статье, опубликованной в Harvard Business Review, Уоттс противопоставил свои выводы бестселлеру Малкольма Гладуэлла «Переломный момент», в котором Гладуэлл утверждает, что «социальные эпидемии» возникают под воздействием крохотного меньшинства людей,

оказывающих влияние на мнение окружающих. В прессе быстро отреагировали на публикацию, и в журнале Brandweek сразу же появилась статья под заголовком «Убийца слухов: профессор Колумбийского университета разрушает модель влияния». В Advertising Age тоже вышла статья под названием «Извини, Малкольм, но переломный момент — это скорее миф, чем наука» (Sorry, Malcolm, but the Tipping Point Might Be More Myth than Math). В феврале 2008 года журнал Fast Company опубликовал еще одну статью с броским заголовком «Переломному моменту пришел конец?» (Is the Tipping Point Toast?)¹⁹

Академическая полемика вокруг концепции влияния продолжается десятки лет и, по всей вероятности, не закончится и в ближайшем будущем. Не знаю, можно ли вообще разрешить этот спор, не разделив концепцию влияния на несколько составляющих. В конце концов, то, как новая игрушка получает распространение среди детей, может существенно отличаться от того, как завоевывает популярность новая философская система. Но я хочу удостовериться в том, что маркетологи не станут отвергать ценный метод под влиянием нескольких статей с броскими заголовками.

Так какие же аргументы приводит Уоттс? Он не ставит под сомнение факт существования агентов влияния. Мысль о том, что мнение некоторых людей считается более весомым и к нему прислушиваются остальные, «почти бесспорно верна», утверждает он²⁰. Но при этом он полагает, что нет никакой необходимости искать этих людей, если вы хотите оказать на что-то влияние с перспективой или, по его словам, создать «глобальный каскад». Уоттс утверждает, что такие глобальные каскады изменений возникают не под влиянием лидеров мнений, а за счет критической массы людей, легко поддающихся влиянию. Он также отмечает, что результаты его исследований не исключают того, что люди, оказывающие влияние на окружающих, действительно могут играть важную роль, однако это свидетельствует о том, что концепция влияния требует более четкого определения и проверки. Разумеется, я согласен с такой точкой зрения.

Но на какие данные опирается Уоттс, выдвигая этот аргумент? Доддс и Уоттс создали компьютерную модель, включив в нее 10 тысяч условных человек и присвоив каждому так называемый «порог влияния» — количество соседей, которые должны принять ту или иную идею, прежде чем ее примет этот человек. Например, если у кого-то порог влияния равен четырем, он не примет новую идею, если услышит о ней только от трех своих соседей. Однако как только об идее расскажет четвертый сосед, человек сразу же становится «зараженным» ею. Уоттс учел и степень социальной связанности: у одних людей больше социальных связей, чем у других. Первые 10 процентов (по количеству таких связей) были определены как люди, оказывающие большое влияние на мнение окружающих. На следующем этапе эксперимента осуществлялся случайный выбор одного человека (им мог оказаться либо тот, кто обладает большим влиянием, либо обычный человек), с которого начинался поток информации, а Доддс и Уоттс наблюдали за происходящим. Много ли людей окажутся «инфицированными» или только небольшое количество?

Повторив эксперимент тысячи раз, причем каждый раз начиная с другого человека с иным уровнем связанности и порогом влияния, исследователи выявили некоторые закономерности. Самое удивительное, что в большинстве случаев каскады изменений, затронувшие все сообщество, начинались с обычного человека, а не с агента влияния. Авторы отметили, что когда он становился инициатором изменений, они распространялись быстрее, однако глобальные каскады все равно начинались с людей, имеющих не много социальных связей.

Следует ли Microsoft закрыть свою программу MVP?

Так стоит ли прекращать программы, в которых используют узлов сети? Должен ли я отправлять сигнальные экземпляры книги

выбранным наугад, а не более влиятельным блогерам? Следует ли Microsoft закрыть программу MVP? Думаю, нет. Исследование Уоттса — хорошее напоминание о том, что молва возникает не только благодаря узлам. Но это исследование не доказывает, что установление контактов с узлами не дает нужных результатов.

Пороговые модели используются в диффузионных исследованиях на протяжении многих лет и, несомненно, отображают модели поведения в реальных условиях. Но они по определению упрощают ситуацию, иногда чрезмерно. В одной из дискуссий Уоттс сам назвал свою концепцию «почти до смешного простой»²¹. Разумеется, упрощенность моделей — не повод отказываться от их применения. Это не значит, что мы не можем узнать что-то новое с их помощью, но мы должны также учиться и на реальном опыте.

Обучение на опыте тоже не лишено определенных проблем. Дункан Уоттс убежден, что оно только вводит в заблуждение. Он подчеркивает, что объяснения с изложением конкретных фактов опираются на субъективный выбор событий и не учитывают вероятности множественных или косвенных причин, отдавая предпочтение простой причинной зависимости. Тем не менее много примеров из реальной жизни подтверждают, что работа с узлами может дать весомые результаты, и, хотя мы должны помнить о недостатках данного метода, я убежден, что мы можем многому научиться на этих примерах.

Брайан Максвелл — покойный сооснователь компании PowerBar, выпускающей энергетические батончики. В середине 1980-х он пришел к заключению, что сможет привлечь спортсменов в качестве клиентов через агентов влияния — в данном случае тренеров и ведущих спортсменов. «На самом деле именно такую модель мы и применяем; по идее, есть люди, обладающие влиянием, и нам нужно найти их», — сказал он мне в интервью в 1998 году²².

Уоттс может возразить, что причина успеха компании PowerBar обусловлена условиями, сложившимися тогда на рынке: многие люди уже были готовы воспринять эту идею и искали, чем бы перекусить во

время тренировок. Возможно, это действительно так: благоприятные условия на рынке стали для компании хорошей отправной точкой. Но Максвеллу все равно нужно отдать должное. Не имея денег на рекламу, он решил распространить информацию о продукте, воспользовавшись другой тактикой, в том числе узлами, которые оказались в высшей степени эффективными в случае PowerBar. Разве эта кампания была бы настолько результативной, если бы он выбрал случайных спортсменов, а не тренеров, которые помогли ему убедить остальных в пользе этих батончиков со странным вкусом?

Еще один пример эффективности узлов — книга «Целеустремленная жизнь»²⁰ Рика Уоррена, 20 миллионов экземпляров которой разошлись в течение первых двух лет. Грег Стилстра, занимавший тогда должность главного директора по маркетингу издательства Zondervan, рассказывает в своей книге «Взрывной маркетинг» (PyroMarketing) о том, как было организовано продвижение «Целеустремленной жизни» через 1200 пасторов в церквях по всей стране. В интервью Washington Post Уоррен говорил, что пасторы — это своего рода стражи культуры, хотя их часто недооценивают. «Многие не понимают, каким влиянием они обладают», — сказал он. Более подробно эта кампания рассматривается в главе 14. Но сейчас мне хотелось бы обратить ваше внимание вот на что: разве вывод этой книги на рынок стал бы столь же успешным, если бы к нему были привлечены случайно выбранные прихожане? Я очень сомневаюсь²³.

Когда я задал Стиву Ноксу вопрос об этой полемике, он отказался называть какие-либо конкретные компании или конкретных людей, но подчеркнул, что разработанная специалистами Tremor модель работы с подростками и их матерями из числа коннекторов обеспечила значительные коммерческие результаты. Для идентификации коннекторов в Tremor используют две характеристики: сколько у них связей с другими людьми и в какой степени они готовы высказывать свое мнение о продуктах. «Мы знаем, что наша модель работает», — сказал Стив Нокс²⁴.

Результаты исследований свидетельствуют также и о том, что привлечение лидеров мнений может быть эффективным не только для распространения информации, но и для изменения поведения людей. По крайней мере, в некоторых сферах решение о том, принимать или не принимать тот или иной продукт, зависит от гораздо большего количества факторов, чем число «инфицированных» соседей. Следующий эксперимент показывает, как работает концепция влияния в таких ситуациях.

В середине 1980-х годов канадские врачи активно обсуждали проблему применения кесарева сечения. В ответ на обеспокоенность медиков тем, что эта хирургическая операция часто используется без необходимости и при этом влечет за собой ненужный риск и расходы, Общество акушеров и гинекологов Канады опубликовало документ, содержащий однозначные рекомендации, как снизить процент родов посредством кесарева сечения. В нем было сказано, что тот факт, что женщина уже подвергалась такой операции в прошлом, совсем не означает, что она снова должна лечь под скальпель. Через год после того как эти рекомендации были разосланы всем практикующим врачам, группа исследователей под руководством Джонатана Ломаса из Центра анализа экономики и политики здравоохранения попыталась выяснить, знают ли они об этих рекомендациях и изменили ли методы работы в связи с этим. Проведенный опрос показал, что большинство практикующих врачей (94 процента, если говорить точно) сказали, что знают, а 56 процентов сообщили, что обсуждали проблему со своими коллегами. Но когда исследователи проанализировали данные о выписке пациенток, полученные от больниц, чтобы выяснить, сократилось ли количество операций кесарева сечения после получения новых рекомендаций, они получили отрицательный ответ²⁵.

Дело не в том, что врачи не согласились с рекомендациями: около 85 процентов из них утверждали, что полностью согласны с ними. В действительности многие врачи заявили даже, что изменили свои методы работы. «Думаю, они искренне верили в то, что действительно изменились, — объясняет Ломас. — На самом деле это было не так».

Джонатан Ломас и его коллеги были заинтригованы и решили поискать более эффективный способ оказать влияние на врачей. Они попробовали несколько методов и в конце концов пришли к выводу, что лучший в данном случае заключается в привлечении местных лидеров мнений.

На первом этапе понадобилось идентифицировать узлов сети. Для того чтобы сделать это, исследователи разослали врачам всех местных больниц анкеты и попросили их назвать коллег, соответствующих профилю лидера мнений. Когда эти люди были идентифицированы, их пригласили принять участие в семинаре, на котором они должны были объяснить аргументы, положенные в основу рекомендаций по поводу кесарева сечения. Исследователи попросили врачей на протяжении нескольких недель после семинара немного позаниматься «маркетингом». Они предложили каждому из них отправить коллегам личное письмо с материалами семинара, затем еще одно письмо, и организовать встречу с экспертом по этому вопросу — и вообще как можно чаще обсуждать эту тему с коллегами. Результаты оказались впечатляющими: количество естественных родов, принятых врачами, которых обучали лидеры мнений, увеличилось на 85 процентов по сравнению с теми группами, где применялись другие стратегии, в том числе обычная повторная рассылка рекомендаций и объяснение целесообразности сокращения количества операций кесарева сечения на собраниях медицинского персонала и в ходе масштабных проверок. Одна из проблем применения модели Уоттса в сфере маркетинга заключается в принятой по умолчанию идее о том, что глобальный каскад — это «успех», а локальный каскад — «неудача». (В эксперименте Уоттса любой сценарий, который обеспечивал не более тысячи случаев принятия продукта, считался локальным каскадом.) Возможно, эта модель применима в случае масштабных социальных изменений (например, при голосовании за одного из кандидатов в президенты), но она не всегда работает в сфере бизнеса. Разумеется, обеспечить глобальный каскад — мечта любого участника рынка (а на некоторых рынках доминирование — обязательное условие). Однако

большинство игроков рынка рады любой стратегии, которая способна принести прибыль, превышающую прибыль от любых других альтернативных стратегий.

В итоге все действительно зависит от того, во сколько вам обходится установление контакта с агентами влияния и что вы получаете взамен. По существу, Уоттс и Доддс именно об этом и говорят: «Оправдывает ли дополнительное воздействие агентов влияния особое внимание к ним (например, по сравнению с сосредоточением усилий на какой-нибудь другой группе или даже со случайным выбором отдельных людей) — ответ на этот вопрос связан (возможно, не всегда очевидно) с уровнем затрат на различные стратегии, а также с конкретными деталями соответствующей сети влияния». Это проницательный и хорошо сформулированный вывод — но совсем не об этом идет речь в броском заголовке «Профессор Колумбийского университета разрушает модель влияния». Но ведь фраза «Все зависит от обстоятельств», использованная в качестве заголовка, должного эффекта не произведет.

Работа Уоттса напоминает нам о том, что слухи инициируют не только узлы. (Я могу привести несколько случаев, когда и мне нужно было такое напоминание²⁶.) В компании Keller Fay утверждают, что доля «катализаторов разговоров» (еще один термин для обозначения людей, оказывающих влияние на мнение окружающих) составляет 15 процентов от общего количества населения, и эти 15 процентов создают 30 процентов слухов. Следовательно, оставшиеся 70 процентов генерируют люди, не являющиеся узлами.

Это очень важный момент. Следовательно, специалисты по маркетингу должны работать на всех фронтах — они могут сделать многое, не прибегая к обнаружению узлов в первую очередь. На самом деле мы уже обсуждали такие случаи. Автобус NOLS дает повод для разговоров о школе среди всех ее выпускников, а не только среди выпускников, обладающих особенно большим влиянием. Вам не нужно быть узлом, чтобы загрузить логотип Adidas на MySpace или переслать кому-то видео с Бобом Диланом. В этой книге я привожу

много примеров продуктов, информация о которых распространяется без помощи узлов. Вот только некоторые из них: видеоигра Super Mario Brothers 3 компании Nintendo, Hotmail, фильм The Blair Witch Project²¹, Kodak, Polaroid, Windows 95.

Впрочем, если в Keller Fay правы и 15 процентов населения действительно создают 30 процентов слухов, это означает, что вы можете охватить больше людей, работая с такими узлами. Более того, если некоторые люди действительно имеют врожденную склонность говорить больше даже тогда, когда их никто не побуждает к этому, они могут говорить еще больше, если дать им для этого повод. В общих чертах идея использования узлов заключается в следующем: найдите людей, которые больше других говорят о вашем продукте, выслушайте их и помогите им рассказать о вас другим людям.

¹⁸ Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. — М. : Альпина Паблишер, 2012.

¹⁹ Хлебнуть Kool-Aid (Drinking the Kool-Aid) означает «слепо верить в какую-либо идею или учение». Эта метафора возникла в 1978 году после массового самоубийства членов секты «Храм народов», которые выпили напиток Kool-Aid с цианидом. *Прим. перев.*

²⁰ Уоррен Р. Целеустремленная жизнь. — Центр АГАПЕ, 2010.

²¹ В русском прокате «Ведьма из Блэр: курсовая с того света». *Прим. ред.*

9. Мир тесен. И что же?

Я где-то читал, что каждый человек на нашей планете
отделен от другого только шестью людьми.

Джон Гуаре, «Шесть степеней отчуждения»
(*Six Degrees of Separation*)

Возможно, ваш врач учился в одной школе с человеком, который занимался научной работой вместе с коллегой моего стоматолога. Или кузина моего соседа работает на том же этаже, что и близкая подруга вашей учительницы из седьмого класса. Исследования показывают, что все мы связаны цепью, которая состоит не более чем из шести общих знакомых. Но что значит для маркетологов концепция шести степеней отчуждения, известная также как «феномен тесного мира»?

За последние годы много писали о социальных сетях — межличностных информационных сетях, связывающих нас друг с другом (не следует путать их с *сайтами* социальных сетей, такими как MySpace и Facebook, — это только один из способов установления контактов друг с другом). В этой главе я сфокусируюсь на десяти принципах социальных сетей, которые, как мне кажется, имеют самое прямое отношение к пониманию сути сарафанного радио.

Принцип 1: сети невидимы

Остаются ли сети социальных связей по-прежнему невидимыми в эпоху повсеместного распространения социальных сетей, таких как LinkedIn, MySpace и Facebook?

Прежде чем искать ответ на этот вопрос, давайте вспомним, каким был мир до появления социальных сетей.

Мы не можем утверждать, что Земля круглая, просто перемещаясь по ее поверхности. Точно так же у нас нет подходящей перспективы для того, чтобы во всей полноте увидеть те огромные социальные сети,

частью которых мы являемся. Мы знаем своих друзей; возможно, даже знаем друзей своих друзей — но на этом и заканчивается наш горизонт. Дело в том, что сети имеют слишком сложную структуру. Даже в небольшой сети, состоящей всего из ста человек, существует 4 950 возможных связей между ними. В сети, насчитывающей тысячу членов, таких связей почти полмиллиона! Более того, контакты еще и постоянно меняются. В нашем обществе люди заводят новых друзей, меняют работу, переезжают в другие места — и все эти факторы вносят вклад в изменчивость и невидимость сетей.

Даже в самой знакомой среде мы не всегда ясно видим связи между отдельными звеньями сети. Результаты исследований неформальных сетей на рабочих местах свидетельствуют о том, что руководителям бывает довольно трудно описать их. «Возможно, они могут нарисовать точную схему социальных связей между пятью или шестью самыми близкими к ним сотрудниками, но их предположения относительно тех, кто не принадлежит к их ближайшему окружению, в большинстве случаев оказываются ошибочными», — утверждают Дэвид Крэкхардт и Джеффри Хэнсон, авторы исследования, посвященного принципам действия неформальных сетей на рабочем месте. Это верно и в отношении интернет-сообществ, как продемонстрировала Стейси Хорн в книге «Кибервиль» (Cyberville), опубликованной в 1998 году. Несколько членов одного онлайн-сообщества, обнаруженного Стейси Хорн, как-то пожаловались ей на то, что внутри него образовался еще один узкий круг друзей. Хорн попросила назвать людей, которые, по их мнению, входят в этот внутренний круг. «Ответы были просто поразительными, — пишет она. — Те, кто жаловался на существование внутреннего круга, назвали людей, практически не общавшихся между собой. Они предположили наличие дружеских связей между теми, кто был либо безразличен, либо даже испытывал сильную неприязнь друг к другу»¹.

Но сохраняется ли такое положение вещей и в наше время? Очевидно, что ваша сеть становится менее невидимой для любого, кто может посмотреть ваш профиль в Facebook и выяснить, кто входит в

ваш круг друзей. Однако я не думаю, что эти сети действительно стали открытыми для всех, и уж во всяком случае они не так уж прозрачны для маркетологов. Одна из причин — конфиденциальность личных данных. Люди далеко не всегда готовы предоставить незнакомцам сведения о том, кто входит в число их друзей. Любому, кто когда-либо пытался формировать выборку по методу снежного кома, хорошо известно, что люди весьма неохотно называют имена своих друзей. На самом деле многие участники Facebook и MySpace отмечают свои профили как частные, чтобы заблокировать неизвестным пользователям доступ к списку друзей. Кроме того, люди не всегда готовы делиться всей информацией о себе даже с друзьями. В Facebook узнали об этом на горьком опыте осенью 2007 года, когда на сайте был внедрен сервис Veacon. Эта система сообщала всем друзьям пользователя о тех покупках, которые он совершал в режиме онлайн. Это вызвало у людей замешательство и беспокойство, и они потребовали, чтобы им была предоставлена возможность каким-то образом подтверждать, какой информацией они готовы поделиться (если они вообще готовы). После того как более 50 тысяч пользователей Facebook подписали жалобу на сервис Veacon, основатель сети Марк Цукерберг принес свои извинения и признал этот сервис большой ошибкой².

Существует еще и вопрос охвата. Сколько реальных связей в той или иной группе людей отображаются на сайте социальной сети? Некоторые люди либо вообще не зарегистрированы на этих сайтах, либо относятся к числу пассивных пользователей, которые включают в круг друзей только небольшую часть своих связей из реального мира. Кроме того, социальные сети реального мира могут быть весьма динамичными, и было бы интересно посмотреть, насколько полным станет со временем охват сайтов социальных сетей.

Существует также проблема так называемой силы связей, которая в настоящее время не отображается на сайтах социальных сетей. По мнению Харальда Кацмайера, основателя FAS.research (компании, специализирующейся на анализе социальных

сетей), это одна из причин разноречивых данных, поступающих с этих сайтов. Вот один из примеров подобной несогласованности: человек, с которым вы познакомились на торговой выставке, просит вас включить его в круг своих друзей. В том смысле, в каком это понимает система, этот человек становится вашим другом, хотя через несколько месяцев вы даже не вспомните, кто он такой и как вы с ним познакомились. Однако на многих сайтах социальных сетей такие слабые связи отражаются точно так же, как и близкие дружеские отношения³.

Из всего этого можно сделать вывод: крупные сегменты социальных сетей по-прежнему невидимы для маркетолога. Степень их невидимости зависит от предпочтений пользователя, технологии и культурных норм. Люди придерживаются самых разных позиций в отношении конфиденциальности личных данных, поэтому культурные нормы, формирующиеся вокруг этого вопроса, могут отличаться в зависимости от того, в какой стране мира они живут, их возраста и прочих переменных. Но очевидно одно: каждый человек должен иметь полный контроль над своей личной информацией и тем, кто может получить к ней доступ.

В целом, как мне кажется, маркетологи по-прежнему не имеют полного представления об участниках социальных сетей — и это хорошо. Суть сарафанного маркетинга сводится не к тому, чтобы воздействовать на членов социальных сетей против их воли, а к тому, чтобы побуждать их рассказывать своим друзьям о том, что им понравилось.

Принцип 2: люди устанавливают связи с себе подобными

Представьте себе семью, совершающую прогулку в воскресный день: мама, папа, мальчик, девочка и собака. А теперь представьте еще одну семью, которая приближается с другого конца улицы: мама, папа, мальчик, девочка и собака. Они все приветственно машут. Очевидно,

эти семьи знают друг друга. Как вы думаете, что произойдет, когда они встретятся? Скорее всего, взрослые начнут разговаривать со взрослыми, мальчик заговорит с другим мальчиком, а две девочки тоже начнут беседовать о чем-то между собой. Даже собаки обнюхают друг друга, прежде чем заняться чем-то другим.

Людам свойственно устанавливать контакты с себе подобными. Ученые предпочитают общаться с учеными. Богатые люди — с другими богатыми людьми. Если вы увлекаетесь катанием на горных велосипедах, то, по всей вероятности, общаетесь с другими велосипедистами. Такая склонность людей испытывать привязанность и поддерживать контакты с себе подобными обозначается термином «гомофилия»²² и служит одним из фундаментальных принципов социальных сетей.

Каким бы невинным ни казался этот принцип, это основной фактор, ограничивающий распространение слухов. Когда высококалорийный батончик PowerBar впервые был выведен на рынок, он быстро завоевал популярность среди бегунов, велосипедистов и пловцов. Соосновательница компании Дженнифер Биддалф, сама будучи триатлонисткой, знает многих представителей этого вида спорта. Брайан Максвелл, марафонец мирового класса, тоже относил многих спортсменов к числу своих друзей. «Мы поговорили со многими серьезными спортсменами, которые были нашими друзьями, и дали им образцы батончиков; готовили мы их тогда у себя на кухне», — рассказывал он мне в 1998 году. Однако в каждом виде спорта есть свои собственные социальные сети, и хотя некоторые люди помогают устанавливать связи с представителями других видов спорта, компания не может полагаться только на них. Пловцы разговаривают с пловцами, гольфисты — с гольфистами, виндсерферы — с виндсерферами. Максвелл понял, что слухи о батончиках PowerBar не будут так уж легко передаваться, к примеру, от бегунов к гольфистам. «Нам действительно пришлось засеивать отдельные зерна слухов в каждом виде спорта», — отметил он. Когда они начали продвигать

свои батончики среди теннисистов, то наняли для этого теннисистку. «Она не была специалистом по маркетингу, но знала теннис», — вспоминал Максвелл. Ей дали определенное количество бесплатных батончиков, выделили необходимые средства и отправили продвигать продукт в своей сети. Она разослала батончики всем теннисистам, которых знала, позвонила директорам турниров, разместила батончики в магазинах товаров для тенниса и т. д.⁴

Принцип гомофилии имеет два основных следствия. Первое заключается в том, что люди, похожие друг на друга, формируют кластеры (эта концепция рассматривается более подробно в следующем разделе). Второе состоит в том, что чем больше ваши сотрудники похожи на ваших клиентов, тем легче будет происходить коммуникация между ними. В компании Nintendo использовали эту концепцию, нанимая любителей видеоигр в качестве консультантов. Эти консультанты были в большинстве случаев всего на несколько лет старше тех детей, которым давали советы, и прекрасно подходили для того, чтобы определить, что думают дети об играх, а также повысить уровень их заинтересованности в новых играх. Кроме того, принцип гомофилии отражается и в том, какие люди нанимаются на работу в компании. «Вы увидите, что в компании по выпуску кроссовок работает много людей, которых мы называем фанатами бега. Они любят бегать по 10 километров и общаться с другими бегунами», — говорит Хелен Рокки, бывший топ-менеджер Nike и Brooks Sports⁵.

Принцип 3: люди, похожие друг на друга, формируют кластеры

Почему «ангелы ада»²³ путешествуют большими группами? Почему ученицы второго класса играют вместе? Потому что люди стремятся взаимодействовать с себе подобными. В результате формируются кластеры — группы людей, у которых есть что-то общее по одному из признаков и которые по этой причине часто общаются друг с другом. Миллионы уникальных кластеров формируются по таким признакам,

как возраст, пол, образование, род занятий, социальное положение, область интересов, территориальное положение и этническая принадлежность⁶.

На самом деле кластеры и небольшие сообщества — настолько распространенное явление, что когда мы их не обнаруживаем, то приходим в замешательство. В результате одного исследования социальных сетей в тюрьмах было установлено, что заключенные всегда объединялись в кластеры по таким признакам, как расовая принадлежность, место жительства, а также тип совершенных преступлений. Один из исследователей Расс Бернард говорит: «Среди сотен групп, сформировавшихся в тех учреждениях, которые мы изучили, узкие группировки всегда имели свой смысл». Правда, исследователи обнаружили одно исключение — троих человек, которые сформировали крепкую сеть, хотя на первый взгляд между ними не было ничего общего. Но пока исследователи и сотрудники тюрьмы размышляли над тем, почему так произошло, эти трое совершили побег. Общие цели тоже могут связывать людей⁷.

Представителей одного кластера может объединять один и тот же продукт. Занимаясь продвижением программы EndNote на академическом рынке, мы часто сталкивались с университетскими факультетами, которые определяли себя так: «только Macintosh» или «только ПК». Использование программного обеспечения тоже подчинялось этой схеме: кластеры, в которых применялся только текстовый редактор WordPerfect, и кластеры, где предпочтение отдавалось Microsoft Word. Эверетт Роджерс и Лоуренс Кинкейд обнаружили этот же феномен при изучении методов планирования семьи в Корее. Правительство страны продвигало три метода планирования семьи: оральные контрацептивы, вазэктомия и ВМС (внутриматочная спираль). По результатам опроса, проведенного в двадцати пяти деревнях, Роджерс и Кинкейд пришли к выводу, что их жители произвольно выбирали какой-нибудь один из предложенных способов. На самом деле исследователи даже начали называть одни деревни «пилюлочными», другие — «ВМС-деревнями», а третьи —

«стерилизованными». Причины формирования таких кластеров были довольно просты: после того как один местный узел выбрал один из перечисленных методов, он начинал распространять информацию о его преимуществах и таким образом оказывал влияние на других жителей деревни⁸.

Для компаний такое поведение хорошо тем, что если ваш продукт становится стандартом в пределах одного кластера, то конкурентам будет очень трудно вытеснить вас с этой позиции. Когда члены сети рассказывают друг другу о вашем продукте, а ваша компания укрепляет отношения с ними, это еще больше усиливает ваши позиции в данном кластере. Разумеется, если на этом месте оказывается продукт вашего конкурента, для вас это плохой знак.

Еще одно следствие этого принципа выражается в том, что иногда продукт настолько тесно ассоциируется с определенным кластером, что представители других групп сомневаются в том, стоит ли его принимать. Например, в начале 1970-х годов бренд Birkenstock стал популярен среди людей, ведущих альтернативный образ жизни, причем настолько, что носить сандалии Birkenstock было равносильно демонстрации политических убеждений. Компании понадобилось много лет, чтобы убедить массового потребителя носить ее обувь.

Принцип 4: слухи распространяют обычные узлы

Все мы принадлежим к более чем одному кластеру или группе, что представляет собой один из возможных способов распространения слухов. Для того чтобы понять эту идею, необходимо проанализировать концепцию «тесного мира», или «шести степеней отчуждения», согласно которой любые два человека связаны между собой цепью, состоящей не более чем из шести человек. Причем не следует фокусировать внимание на цифре шесть. По сути, эксперименты показали, что для установления контакта с любым человеком требуется ограниченное количество шагов. Объясняется это

тем, что никто из нас не знает в точности тех же людей, что и любой другой человек. Как правило, мы связаны с членами семьи через один кластер, с коллегами по работе — через другой, а с друзьями по колледжу — через третий. Так кластеры объединяются в более крупные сети, в конечном счете обеспечивая наличие связи между людьми, принадлежащими к отдаленным кластерам.

Социальный психолог Стэнли Милгрэм одним из первых занялся изучением вопроса о том, как люди связаны друг с другом. Он попросил жителей городов Уичито в штате Канзас и Омаха в штате Небраска передать конверт адресату — жене студента школы богословия в Кембридже в штате Массачусетс. Каждому участнику эксперимента дали конверт и краткое описание адресата (место жительства, род занятий и прочие сведения). Если участник эксперимента был лично знаком с адресатом, он мог отправить письмо по почте или вручить его прямо в руки (этого не сделал никто). В противном случае участников эксперимента попросили передать письмо тому, кто, по их мнению, мог знать адресата или передать письмо кому-то из тех, кто знает. Через четыре дня после начала эксперимента кто-то остановил на улице женщину, которой было адресовано письмо, и сказал ей: «Элис, это для вас». Этот конкретный конверт начал свой путь с фермера, выращивавшего пшеницу в Канзасе, который передал его священнику епископальной церкви в своем родном городе; тот, в свою очередь, переслал его преподавателю Епископальной богословской семинарии в Кембридже, который и вручил его Элис. Большинство конвертов во время этого и других экспериментов проделали более длинный путь. В ходе одного из таких экспериментов, когда людей просили передать конверт из города Омаха в Небраске жителю города Шарон в Массачусетсе, в среднем понадобилось около пяти промежуточных звеньев⁹.

В 2002 году исследователи из Колумбийского университета (в том числе Дункан Уоттс, о работе которого шла речь в предыдущей главе) повторили этот эксперимент в интернете. Тысячи людей зарегистрировались в качестве волонтеров для участия в

исследовании, чтобы передать сообщения определенным адресатам. Я тоже зарегистрировался и получил имена двух человек. Одним оказался мужчина из Хорватии. Я отправил сообщение на его имя одному из своих друзей, но этот виртуальный конверт застрял где-то по пути к адресату. Второй человек был гончаром и музыкантом из Новой Зеландии. Для того чтобы добраться до него, я переслал письмо Кену Уильямсу, дистрибьютору программы EndNote в Австралии. Кен отправил письмо кому-то в Новой Зеландии. Там оно некоторое время передавалось по кругу и в конце концов попало к адресату. Между нами было всего пять человек¹⁰.

Для того чтобы понять, как феномен тесного мира способствует распространению слухов, давайте проанализируем один совсем небольшой сегмент сети. Отслеживая слухи о книге «Холодная гора» (в следующей главе она рассматривается более подробно), я познакомился с Джоди Денисон, которая живет в районе залива Сан-Франциско. Она любит книги и состоит членом двух книжных клубов. Джоди Денисон услышала о книге «Холодная гора» от членов клуба Diablo Book Club и передала эту информацию своим друзьям из другого клуба, Crow Canyon Book Club. По сути, она выступила связующим звеном между этими двумя кластерами.

Что это значит для маркетологов? Хотя слухи распространяются через общих знакомых, возможности контролировать процесс у маркетологов довольно ограничены. Предположим, между вами и мной существует следующая цепочка связей: кузина вашего садовника берет уроки танцев у соседа моего оптометриста. Могла ли информация о моей книге попасть к вам через наших общих знакомых? Я в этом сомневаюсь. Когда вы впервые слышите о пяти или шести степенях отчуждения, вам может показаться, что это не такое уж и большое разделение, на самом же деле это не так. «Говоря о пяти промежуточных пунктах, мы имеем в виду огромную психологическую дистанцию между исходным и целевым пунктом, — писал Стэнли Милгрэм в 1967 году. — Мы должны думать об этих пяти пунктах не как о пяти отдельных людях, а как о пяти

обособленных кругах знакомых, или о пяти обособленных структурах. Это поможет нам рассматривать данный феномен в правильной перспективе».

Принцип 5: информация попадает в кластерах в ловушку

Однажды я пообещал новой клиентке, которая заинтересовалась программой EndNote, предоставить демоверсию программы и помочь установить ее на компьютере. В назначенный день я приехал в офис клиентки и быстро установил программу на ее компьютере Mac. В медицинском центре, где она работала, уже были сотни пользователей EndNote, поэтому я несколько удивился, когда она спросила меня, пользуется ли кто-нибудь в их центре этой программой. Клиентка была не менее удивлена, узнав, что сотни людей в ее медицинском центре уже освоили EndNote. Загадка разрешилась, когда мы проанализировали ситуацию более подробно. Эта клиентка была хирургом и занималась главным образом практической работой. Большинство пользователей EndNote из того же университета были в то время докторами наук, и их работа заключалась в проведении научных исследований. Разделяла этих людей довольно большая пропасть.

Рональд Берт из Чикагского университета обозначает такую пропасть термином «структурная пустота», или «разрыв между нередуцируемыми контактами»²⁴. Важно понимать, что во многих случаях информация распространяется только на одной из сторон структурной пустоты. Женщина-хирург, с которой я говорил о программе EndNote, была знакома с докторами наук, работавшими в ее медицинском центре, и, по всей вероятности, даже общалась с ними время от времени. Но большинство людей, с которыми она ежедневно контактировала, тоже были хирургами. Когда мы смотрим на диаграмму социальной сети, то в первую очередь обращаем внимание

на связи. Но иногда можно узнать не меньше, если обратить внимание на их отсутствие ¹¹.

Очень важно идентифицировать такие пробелы между разными кластерами и найти способ распространить информацию о продукте среди людей, находящихся на обеих сторонах любых структурных пустот. Разумеется, применение этой стройной теории в реальной жизни несколько осложняется тем, что в вашем распоряжении нет диаграммы социальной сети. Вы видите только людей. Тем не менее любые попытки идентифицировать эти пробелы (и даже сам факт их существования) могут оказаться весьма ценными.

Принцип 6: сетевые узлы и коннекторы создают кратчайшие пути

Представьте себе женщину из Калифорнии, которая едет в Германию в отпуск. Она останавливается в оздоровительном центре, где ходит на занятия по йоге. Однажды утром она спрашивает своего учителя йоги об определенном бренде скандинавских деревянных сандалий, которые, по ее мнению, должны быть полезны для ее ног. Учитель рассказывает ей о другом типе сандалий — с подошвой из пробки, а не из дерева. Женщина находит их, покупает и обнаруживает, что это именно то, что ей нужно. После возвращения в Америку она рассказывает всем о достоинствах этих сандалий.

Хотя никто не планировал такой связи, этот кратчайший путь стал очень важным событием в истории немецкого производителя сандалий Birkenstock. Женщина, совершившая поездку в Германию, — это Марго Фрейзер, ставшая не только удовлетворенной покупательницей, но и эксклюзивным дистрибьютором продукции компании на территории Соединенных Штатов Америки, обеспечив объем продаж более 120 миллионов долларов. Связь Марго Фрейзер с тренером по йоге — это пример спонтанно сформировавшегося кратчайшего пути, который соединил два кластера и ускорил процесс распространения продукта¹².

Кратчайшие пути, соединяющие разные кластеры, могут объяснить феномен тесного мира, считают Дункан Уоттс и Стивен Строгац, которые проанализировали его посредством компьютерного моделирования. Удивительно, что (по мнению Уоттса) требуется совсем немного кратчайших путей, для того чтобы превратить большой мир в маленький. Понадобился всего один человек для соединения двух кластеров — в Германии и в Калифорнии — и резкого ускорения процесса распространения обуви Birkenstock. Однако без этих кратчайших путей информация распространялась бы в сетях гораздо медленнее¹³.

Как я уже говорил в предыдущей главе, важно не переоценивать значение узлов. Люди, не являющиеся узлами, тоже могут создавать кратчайшие пути. Такие коннекторы, как Марго Фрейзер, не всегда бывают связаны со многими другими людьми. Они отличаются от узлов тем, что соединяют два или более разных кластера. Марго Фрейзер родилась в Германии, поэтому владеет и немецким, и английским языками, и знакома с обеими культурами. Подобные ей коннекторы, путешествующие по миру, находятся в наиболее выгодном положении для создания кратчайших путей. (Здесь стоит отметить, что в отличие от Гладуэлла я обозначаю термином «коннекторы» людей, которые устанавливают связи между разными кластерами, даже если при этом не поддерживают контактов со многими другими людьми.)

Венчурные капиталисты — еще один пример людей, часто создающих кратчайшие пути. Для того чтобы распространить информацию о продукте среди стартапов Кремниевой долины, попытайтесь привлечь к нему внимание местных венчурных компаний. Их партнеры работают со многими стартапами и выступают в качестве канала коммуникации между ними. Послание, которое их заинтересует, быстро найдет путь и к их контактам¹⁴.

Первое следствие этого принципа заключается в том, что компании могут намеренно создавать кратчайшие пути, побуждая сотрудников устанавливать связи с представителями удаленных сетей. Это

позволяет ускорить процесс естественного распространения информации. Еще одно следствие состоит в том, что компании могут идентифицировать людей, имеющих самые большие возможности для создания кратчайших путей. Например, в автоиндустрии уже много лет знают о том, какую важную роль в распространении информации об автомобилях играют бухгалтеры, риелторы и юристы. Учитывая характер их работы, эти люди часто выступают связующим звеном между различными группами и кластерами в местной общине.

Принцип 7: мы разговариваем с теми, кто нас окружает

Интернет действительно стирает географические границы, однако это не означает, что географическое положение больше не играет никакой роли. Территориальная близость по-прежнему остается основным способом распространения слухов. В 1999 году мой ассистент Хаим Зальцман попросил студентов назвать троих человек, с которыми они обсуждали певицу Лорин Хилл, — и мы обнаружили, что в подавляющем большинстве случаев обмен мнениями происходил между людьми, которые жили недалеко друг от друга. Студенты сравнительно мало обсуждали Лорин Хилл с теми, кто жил за пределами университетского городка, хотя у всех была электронная почта и мобильные телефоны. Исследования, проводимые компанией Keller Fay, тоже показывают аналогичные результаты. В 2007 году компания сообщила о том, что 74 процента всех комментариев передаются в ходе обычного личного общения между людьми.

Барри Уэллман и Дэвид Тиндалл из Университета Торонто сообщили о том, что хотя у жителей города много связей с другими людьми во всем мире, большинство из них проживает в районе Торонто. Томас Аллен из Массачусетского технологического института, который изучал коммуникацию между сотрудниками семи научно-исследовательских лабораторий, измерил расстояние между рабочими местами технических специалистов этих лабораторий и попросил их

на протяжении нескольких месяцев отслеживать, с кем они поддерживают контакты. Результаты показали, что чем ближе друг к другу находились люди, тем больше они разговаривали друг с другом. И хотя оба исследования проводились еще до начала эпохи интернета, данные компании Keller Fay подтверждают, что этот фундаментальный аспект человеческого поведения остался неизменным. Просто это очень удобно и естественно — общаться с теми, кто нас окружает¹⁵.

Если вдуматься, это вполне логично. Во-первых, вспомните о том, что большинство людей стремятся контактировать с себе подобными — а это идеальный вариант для поддержания разговоров. Прибавьте к этому тот факт, что беседовать все же проще, чем писать письмо. Кроме того, учтите еще и то, что разговоры о продуктах происходят, как правило, случайно — это не более чем разговоры о пустяках, которые представляют собой не что иное, как проявление инстинкта груминга. Интернет действительно предоставляет людям возможность установить контакт с другими людьми во всех уголках земного шара, и многие так и делают, однако территориальная близость по-прежнему остается отличным критерием, позволяющим определить, с кем вы поделитесь имеющейся информацией.

Какие выводы могут сделать из всего этого маркетологи? Подобно тому как региональные диалекты не исчезли в Соединенных Штатах Америки, несмотря на то что на протяжении десятков лет люди смотрят национальные телеканалы, местные и региональные факторы влияния сохраняют свою роль вопреки существованию интернета¹⁶. Поскольку люди разговаривают с теми, кто их окружает, очень важно обеспечить присутствие продукта в каждом географическом регионе, если вы хотите, чтобы он привлек внимание потребителей на национальном или глобальном рынке. Следовательно, традиционный маркетинг, сфокусированный на географических зонах, сбыте без посредников и привычных торговых точках, по-прежнему остается ключевым фактором распространения слухов.

Принцип 8: слабые связи на удивление сильны

В конце 1960-х выпускник Гарвардского университета Марк Грановеттер заинтересовался тем, как люди ищут информацию о работе. Любопытство Грановеттера вызвал вопрос о том, как структура сети близких контактов человека помогает ему в этих поисках. Он попросил собеседников назвать пять человек, с которыми они проводят больше всего времени, и нарисовать диаграмму их связи друг с другом. В то время было принято считать, что большинство людей получают информацию о работе от других людей, а не из рекламы, поэтому Грановеттер попросил собеседников назвать человека, который посодействовал им в поисках последнего места работы. К его большому удивлению, ни в одном из случаев имени этого человека не оказалось на диаграмме сети близких друзей. Когда Грановеттер просил участников все-таки рассказать ему о *друге*, порекомендовавшем им работу, они часто исправляли его: «Не друг, а знакомый»¹⁷.

Марк Грановеттер провел опрос, в котором приняли участие 282 специалиста, техника и административных работника из Ньютона, пригорода Бостона. Результаты опроса показали, что большинство респондентов (около 56 процентов) нашли работу благодаря личным контактам, но эти люди, как правило, не были их близкими друзьями. В действительности из всех, кто нашел работу через личные контакты, только около 17 процентов узнали о ней от близких друзей или членов семьи. Остальным помогли люди, с которыми они виделись достаточно редко (это были бывшие коллеги по работе или друзья по колледжу).

Этот феномен Грановеттер назвал «силой слабых связей», и проявляется он не только на рынке труда. Ваши близкие друзья (те, кто обращается в тех же социальных кругах, что и вы), скорее всего, имеют доступ к тем же источникам информации. Следовательно, они далеко не всегда приносят вам свежие новости. А вот люди за пределами

группы с гораздо большей долей вероятности слышали то, о чем вы не знаете. Поэтому новая информация чаще поступает через слабые связи с дальними знакомыми.

Помните об исследовании Rock Bottom, в задачи которого входило выявить людей, создающих больше всего слухов о ресторанах и пивоварнях компании? Помимо всего прочего, это исследование позволило сделать вывод о том, что обмен мнениями между знакомыми гораздо больше влияет на объем продаж, чем обмен мнениями среди близких друзей и родственников. Но не забывайте, что компания Rock Bottom изучала влияние дополнительного всплеска разговоров — новых разговоров, которые появились в результате этой кампании. Следовательно, не стоит спешить с выводом о том, что обмен мнениями между людьми, объединенными сильными связями, не играет особой роли. Хотя в том конкретном случае слухи, распространяемые среди знакомых, действительно обеспечили более высокий рост объема продаж.

Какой вывод для маркетологов? Влияние обмена мнениями между людьми с сильными связями отличается от влияния обмена мнениями между людьми со слабыми связями. Разговор между мужем и женой способствует распространению слухов в рамках определенного кластера, тогда как беседа с бывшей соседкой по комнате в колледже, по всей вероятности, обеспечит распространение слухов между разными кластерами. Какая ситуация более типична? Обмен мнениями между людьми с сильными связями — более распространенное явление. По данным Keller Fay, 27 процентов приходится на разговоры с супругами или партнерами, 25 процентов — с другими членами семьи, и 10 процентов — на беседы с близкими друзьями. В сумме это в девять раз больше, чем 5 процентов разговоров со знакомыми и 2 процента с незнакомыми людьми¹⁸. Дело не в том, что одно важнее другого, просто не забывайте о различиях и попытайтесь определить, какой тип слухов вам следует стимулировать.

Этот принцип позволяет сделать очевидные выводы и в отношении того, как мы собираем информацию о внешнем мире. Поскольку мы

склонны формировать сети социальных связей с себе подобными и, следовательно, имеем доступ к тем же источникам информации, это означает, что люди, находящиеся за пределами этих сетей, играют важную роль как источник новых данных. Не слушайте только близких друзей и членов семьи — они, скорее всего, будут пересказывать то, что вы и так уже знаете. Расширьте круг общения!

Принцип 9: интернет способствует формированию слабых связей

Поддерживать слабые связи через интернет очень легко, во всяком случае легче, чем по телефону. Телефонные звонки — это несколько назойливый и отнимающий много времени способ коммуникации. Отправка дружеских сообщений по электронной почте — тоже легкий способ поддерживать связь с людьми, ни к чему их не обязывая при этом. В Facebook вам даже нет необходимости отправлять письма, поскольку в своей ленте новостей вы и так видите, чем кто занимается. Кроме того, можно быстро создавать новые связи и использовать их для получения информации. Многие участники групп новостей и форумов либо поддерживают очень слабые связи, либо вообще не знают друг друга. За последние десять лет произошло резкое увеличение количества слабых связей, формируемых в интернете. «Я могу поддерживать сотни и даже тысячи таких контактов, поскольку это не отнимает много времени и сил», — говорит эксперт по социальным сетям Валдис Кребс¹⁹.

Однако на основании резкого увеличения количества слабых связей нельзя делать вывод о том, что вскоре передовые технологии позволят общаться между собой всем жителям планеты. Наша собственная операционная система (мозг) способна одновременно управлять только ограниченным числом связей. Дело в том, что мы не можем (и, возможно, не хотим) поддерживать контакт с неограниченным количеством человек. Одним из доказательств этого служит тот факт, что многие из нас живут в мегаполисах среди миллионов людей,

однако «мы по-прежнему знаем только примерно столько же человек, сколько знали наши дальние предки, странствовавшие по американскому Среднему Западу или саванне Восточной Африки», — считает психолог Робин Данбар²⁰.

Трудно сказать, сколько связей каждый из нас может держать под контролем. Трудно и определить, какое их количество мы действительно поддерживаем. Ученые выделяют три уровня связей. На уровне самых близких отношений их бывает, как правило, одиннадцать или двенадцать. Это число неизменно увеличивается, когда людей просят перечислить имена людей, смерть которых потрясла бы их. Следующий уровень — это контакт с людьми, с которыми мы чувствуем себя комфортно, то есть с теми, «с кем неожиданная встреча в баре не поставила бы вас в неловкое положение», по словам Данбара. Робин Данбар утверждает, что «цифра 150, по всей видимости, представляет собой максимальное число людей, с которыми мы можем поддерживать подлинные общественные отношения». И последний уровень — связи со знакомыми, или людьми, с которыми вы знакомы, но не поддерживаете близких отношений. Среднее количество таких знакомств составляет от 500 до 1 500²¹.

Увеличением числа слабых связей в интернете можно объяснить стремительное распространение информации в наши дни. Интернет создает миллионы образованных слабыми связями кратчайших путей, соединяющих различные социальные кластеры. Многие сведения не настолько важны, чтобы специально звонить по этому поводу друзьям, которые находятся очень далеко от вас. Но такие сведения вполне можно включить в письмо и разослать нескольким знакомым, или упомянуть об этом в своем блоге, если он у вас есть.

Ограниченность количества связей, которые может поддерживать человек, означает, что кластеры никуда не денутся. Поскольку мы не в состоянии управлять неограниченным числом связей и предпочитаем устанавливать контакты с себе подобными, то, по всей вероятности, и

впредь будем объединяться в кластеры с теми, с кем у нас много общего.

Принцип 10: сети выходят за рамки продуктовых категорий

В конце 1980-х годов компания Gojo предложила дезинфицирующее средство для рук для медицинских работников Purell. Подобно другим традиционным продуктам компании (Gojo выпускает средства для очистки рук для механиков и заводских рабочих), Purell рассматривался как отраслевой продукт, предназначенный только для больниц, домов престарелых и клиник. Маркетологи любят работать с такими понятиями, как «продуктовые категории», «сегменты» и «рынки». Но врачи и медсестры, которые пользовались этим средством в больнице, начали рассказывать о нем членам своих семей и друзьям, уговаривая их тоже приобрести его. В компанию Gojo посыпались телефонные звонки от работников сферы здравоохранения и их друзей, которые хотели использовать этот продукт дома²².

Люди относятся больше чем к одному рынку, кроме того, они связаны с теми, кто принадлежит к другим рынкам. У Джо, который покупает новые программы для своего ПК, есть компьютер и на работе, а у его дочери есть компьютер в колледже. В ИТ-индустрии принято делить мир на три отдельных рынка: рынок домашних компьютеров, рынок компьютеров для бизнеса и для образовательных учреждений. Однако Джо играет важную роль на всех рынках — и в этом он не одинок.

В прошлом политик мог обратиться с одной речью к основной группе своих сторонников и с другой — к широкой публике, что просто невозможно в современном мире. В наше время речь, произнесенная перед согражданами, может мгновенно стать доступной для просмотра в любой точке планеты. Интернет и другие коммуникационные технологии продолжают размывать границы между рынками.

Что это значит для вас? Никто не знает, как люди, относящиеся к одной рыночной категории, связаны с представителями других категорий. Послания, которые вы пытаетесь адресовать одной группе людей, могут легко найти свой путь и к другим людям. В результате слухи о плохом обслуживании, с которым столкнулись ваши клиенты на нижнем сегменте рынка, могут быстро дойти до клиентов верхнего сегмента.

Люди любят разговаривать, но с кем именно — вовсе не дело случая. Это зависит от того, к какой социальной сети они принадлежат. Понимание принципов действия таких сетей — первый шаг на пути к пониманию того, как стимулировать распространение слухов. Это и есть тема нескольких следующих глав.

[22](#) Гомофилия — эмоциональное тяготение преимущественно к лицам собственного пола, не имеющее выраженного эротического характера, — с кем человек предпочитает дружить, кому изливает душу и т.п. *Прим. ред.*

[23](#) «Ангелы ада» (Hells Angels) — крупнейший в мире клуб байкеров. *Прим. перев.*

[24](#) Нередуцируемый (несводимый) контакт — это член социальной сети, не имеющий близких связей ни с одним из других ее членов. *Прим. перев.*

10. Как распространяются слухи

Песня переходила от скрипача к скрипачу;
и каждый прибавлял к ней что-то свое, и брал от нее что-то.

Чарльз Фрейзер, «Холодная гора»

Теперь, когда вы понимаете структуру социальных сетей (систему автомобильных дорог, если хотите), пришло время проанализировать, как в ней распространяются слухи (транспорт). Я хочу сделать это на примере всего одного продукта — романа «Холодная гора», который совершенно неожиданно стал невероятно успешным бестселлером. Разумеется, невозможно учесть все слухи об этой книге, поскольку миллионы комментариев к ней передавались непосредственно от одного человека к другому. Тем не менее анализ книги «Холодная гора» — хорошая точка отсчета для обсуждения вопроса о том, как распространяются слухи.

Прежде чем начать, я хотел бы отметить один важный момент. Слухи — это не вода, и они не текут как вода. И все же есть большое искушение (которому время от времени поддаюсь и я) использовать воду как метафору для описания их распространения. Когда французский социолог Габриель Тард описывал, как на рубеже прошлого столетия во Франции распространялась мода, он использовал для этого такую метафору, как водонапорная башня. Он считал, что мода рождается в высших слоях общества и распространяется среди более низких слоев через «водопад подражания». Новую моду сначала принимают женщины из высших слоев; представительницы среднего класса наблюдают за ними и начинают тоже перенимать ее, и т. д. Другие ученые, изучавшие тот же феномен многие годы, использовали для описания этого процесса такие термины, как «теория просачивания» и «модель

двухступенчатого потока коммуникации». Я не утверждаю, что эти концепции ошибочны, даже больше, считаю, что они описывают важные аспекты процесса. Однако они подразумевают, что источник информации в какой-то степени важнее, чем ее получатель. Разделяя такую точку зрения, вы полагаете, что женщина, у которой есть новое платье, в чем-то превосходит женщину, у которой его нет. Журналист, пишущий о новом компьютере, в каком-то смысле выше читателя, который о нем даже не знает. Издатель книги в какой-то степени важнее, чем книжный магазин, который, в свою очередь, находится выше читателя. Кроме того, использование воды в качестве метафоры подразумевает, что информация распространяется только в одном направлении. При этом игнорируется тот факт, что во многих случаях происходит диалог между людьми, распространяющими информацию о продукте, и теми, кто ее получает¹.

Признаю, что в том, как разносятся слухи, всегда присутствует некая иерархия, но не в такой мере, как считают многие. Если бы мне пришлось использовать в качестве метафоры воду, я бы сказал, что слухи скорее напоминают подземную воду. Она может просачиваться в любом направлении: вниз, в стороны и даже вверх. Но я предпочитаю придерживаться концепции, используемой во всей этой книге, — концепции важности сетей. На планете живет более семи миллиардов человек, и они образуют гигантскую социальную сеть. В какой-то момент где-то в этой сети в голове одного (узла) или нескольких человек (небольшого кластера) рождается идея. Отсюда и начинается ее распространение.

С чего все начиналось

Чарльз Фрейзер впервые услышал историю, положенную в основу книги «Холодная гора», от своего отца, которому было тогда далеко за восемьдесят. Старик, бывший директор школы в городе Франклин, занимался в то время исследованием истории своей семьи. Он рассказал сыну о двоюродном прадеде, солдате Конфедерации по

имени У. П. Инман, который дезертировал из армии, когда восстанавливался после полученных в бою ранений. «Вам как будто кто-то говорит: “Вот краткий план книги; что вы о нем думаете?”» — рассказывал Фрейзер в интервью газете Washington Post много лет спустя. Фрейзер больше почти ничего не смог выяснить о своем двоюродном прадеде, но идея засела ему в голову. Примерно за семь лет он превратил ее в 449-страничный роман².

В какой момент идея покидает голову своего творца и начинает путешествовать по сети? В случае Фрейзера на это, по всей вероятности, понадобилось бы много времени, если бы не его жена Кэтрин, пригрозившая тайно передать часть рукописи Кэй Гиббонс — местной писательнице и автору бестселлеров, с которой Фрейзеры были знакомы через своих детей. Как оказалось, Чарльз Фрейзер был готов показать около сотни страниц романа, и его работа произвела впечатление на Гиббонс. Она познакомила его с Ли Фельдман, литературным агентом из Нью-Йорка, работавшей вместе с Лиз Дархансофф, агентом Гиббонс. Фельдман вспоминает, что она получила три замечательные главы. «Я написала ему, что мне очень понравилось», — говорит она. Через несколько месяцев литературный агент получила еще часть рукописи.

Ли Фельдман показала ее нескольким редакторам в разных издательствах. Кроме того, еще и своей подруге Элизабет Шмитц, руководителю отдела производных авторских прав небольшого независимого издательства Grove/Atlantic. Шмитц занималась в нем оформлением авторских прав в стране и за рубежом. Она никогда прежде не редактировала книги, но сразу же влюбилась в роман «Холодная гора».

Любовь, страстная увлеченность и энергия — не эти факторы обычно учитываются при бизнес-анализе, но именно они сформировались в ситуации с книгой «Холодная гора». «Я вошла в кабинет своего шефа Моргана Энтрекина и сказала: “Это самая потрясающая книга, которую я прочитала с тех пор, как пришла работать к вам. Знаю, что у вас сегодня рождественская вечеринка,

знаю, что обычно вы не ложитесь спать допоздна, но вы должны прочитать это сегодня же”». Энтрекин прочитал рукопись той же ночью. Первое, что он сделал утром, — позвонил Элизабет Шмитц и спросил: «Что мы должны сделать, чтобы заполучить эту книгу?» Через несколько дней издательству Grove/Atlantic принадлежали все права на роман.

Всем известно, что в любой отрасли в определенный момент можно создать только ограниченное количество слухов. Поэтому, если оставить все как есть, большинство новых продуктов и идей встречают противодействие или безразличие в своих отраслях. Нет никаких слухов. Отрасль поднимает голову, бормочет что-то себе под нос и снова возвращается к обычным делам. Поначалу книга «Холодная гора» тоже не была исключением. «Никто не воспринял ее всерьез. Это был всего лишь один из литературных романов о жизни Юга», — говорит Фельдман. Понадобились большие усилия, чтобы изменить ситуацию.

Как о книге узнали за пределами издательской индустрии

Давайте перенесемся на полтора года вперед, примерно в то время, когда роман был опубликован. Первый тираж составил 26 тысяч экземпляров. Как только книга вышла из печати, она сразу же начала хорошо продаваться. «Книга попала в список бестселлеров примерно за шесть недель, и это произошло не в результате внимания со стороны крупных СМИ, а благодаря сарафанному радио и старым методам книготорговли», — говорит Морган Энтрекин, президент Grove/Atlantic.

Майк Джордан, профессор социальной психологии Университета Фрэнсиса Мариона, впервые прочитал о «Холодной горе» в обзоре, опубликованном в Charlotte Observer еще до выхода романа в свет. Обзор очень его заинтересовал, поэтому он попросил сотрудников местного книжного магазина Books-A-million позвонить ему, как

только книга появится в продаже. Когда Майк Джордан и его жена прочитали роман, они были так взволнованы, что купили еще три экземпляра и подарили их родителям и одному хорошему другу. Джордан не только рассказал о «Холодной горе» всем своим знакомым, но и написал отзыв на Amazon.com и принял участие в обсуждении книги за круглым столом, которое транслировалось по местному телеканалу. Кроме того, хотя Майк Джордан и не был преподавателем литературы, он включил роман в список тем для дипломной работы. Шесть студентов выбрали его. «Он понравился всем этим студентам, кроме одного, и они рассказали о книге другим людям», — говорит Майк Джордан.

Исследователи, изучающие процесс коммуникации, называют то, что произошло с Джорданом, примером модели двухступенчатого потока коммуникации: информация передается от СМИ к сетевым узлам, а затем от сетевых узлов — к остальной части населения. Я разговаривал с несколькими узлами, которые именно так узнали о книге «Холодная гора». Линн Дженкинс впервые прочитала о ней в журнале Southern Living. «Похоже, роман должен был мне понравиться, поскольку моя семья родом из тех мест», — рассказывает она. Как и Джордан, Линн Дженкинс сразу же пошла в книжный магазин, но книга еще не поступила в продажу. Когда Линн в конце концов нашла ее, она бегло просмотрела ее прямо в магазине и пришла к выводу, что ей понравится стиль Фрейзера. «Он использовал много старомодных слов, которые, насколько я помню, звучали в речи еще моей бабушки. Там были слова из местного наречия для обозначения различной кухонной утвари, различных трав...» Линн Дженкинс купила роман, и он ей очень понравился. По ее собственным оценкам, Линн рассказала о книге примерно десяти другим людям. Она подарила экземпляр своей родственнице, которая живет в том регионе, где разворачиваются события романа. Еще Линн поместила отзыв на сайте www.Amazon.com.

Слухи распространяются во всех направлениях

Безусловно, модель двухступенчатого потока коммуникации описывает один из аспектов распространения слухов, однако слухи не желают соответствовать каким бы то ни было стройным схемам. Информация о продукте передается не только от СМИ к лидерам мнений, а от них — ко всем остальным. Например, читательница Джо Элис Кентербери из района залива Сан-Франциско услышала о «Холодной горе» от своей подруги, а не из СМИ. Прочитав книгу, она рассказала о ней по меньшей мере пятидесяти человекам и в первую очередь порекомендовала своему мужу. Это важный побочный поток информации в семьях: многие женщины почувствовали, что «Холодная гора» — именно такая книга, какую они могут посоветовать своим мужьям. Кроме того, Джо Элис рассказала о романе своим друзьям и родственникам, живущим в Новом Орлеане, Арканзасе, Техасе, Колорадо и Вашингтоне. Будучи стюардессой, пересекающей Тихий океан три раза в месяц, Кентербери воспользовалась также множеством возможностей поделиться впечатлениями о книге с пассажирами самолетов, на которых она летала.

Некоторые читатели слышали о «Холодной горе» от друзей, которые не являются сетевыми узлами, — эти люди просто рассказали о книге парочке своих друзей. Другие узнали о ней от сотрудников книжного магазина. А в случае «обратного потока» некоторые сотрудники заинтересовались книгой только после того, как слышали отзывы ее первых читателей. Такой обратный поток имеет место и на другом уровне канала сбыта. Патрисия Келли, торговый агент Publishers Group West, или PGW (компания, занимавшаяся продажей книги книжным магазинам), сказала, что заинтересовалась романом после разговора с несколькими владельцами независимых книжных магазинов, уже получившими от издательства предварительный оттиск издания.

Во многих случаях информация о книге распространялась по интернету. В 1999 году на сайте Amazon.com насчитывалось более девяти сотен отзывов о ней. Теперь не одна только статья в New York Times заставляет всех говорить о продукте. Кроме того, хвалебные отзывы в СМИ не всегда вызывают заинтересованность у скептически настроенных клиентов. Еще один читатель сказал, что он ни с кем не говорил о «Холодной горе», а просто нашел роман на полках книжного магазина: «Я ждал поезда и выбрал эту книгу на раскладке книжного магазина, который был на вокзале. Я сужу о книгах по качеству написанного. И хотя я никогда не слышал о Чарльзе Фрейзере (как я мог услышать о нем?), но сразу понял, что это талантливый роман. Я практически никогда не покупаю книги в твердом переплете, но меня так увлекла уже первая пара страниц, что я купил эту книгу. Никакой маркетинг не заменит хорошей прозы».

Последняя мысль очень важна, именно этот момент часто не учитывают при изучении слухов. Поток информации о продукте нельзя отделять от качества самого продукта. После прочтения 449 страниц между читателем и книгой происходит нечто такое, от чего зависит, поделится ли он своим мнением о прочитанном с кем-то еще, скольким он об этом расскажет и с каким энтузиазмом будет это делать. Как я утверждаю в следующей главе, «заразительные свойства» продукта, в том числе и то, в какой степени он оправдывает или превосходит ожидания покупателей, — самые важные факторы, обуславливающие интенсивность обсуждений продукта.

Что способствовало распространению слухов

Разумеется, я мог бы закончить дискуссию прямо сейчас и объяснить процесс распространения слухов о романе «Холодная гора», сфокусировавшись на его качестве. Однако всем нам известны случаи, когда замечательные книги так и не стали бестселлерами. Качество произведения может только частично объяснить распространение слухов о нем. Что же в таком случае заставило людей выбрать и

обсуждать именно эту книгу из всех тех, о которых они могли бы поговорить?

Первая причина — все это произошло не само по себе. За этой книгой стояла огромная энергия. Во-первых, ею были пропитаны все комментарии о романе. Сотрудники Grove/Atlantic и PGW искренне верили в его успех и горячо рекомендовали его. Старший вице-президент PGW Ким Вайли принадлежала к числу людей, с самого начала «заразившихся» этим романом. Она стала одним из его главных пропагандистов, всячески продвигала книгу и рассказывала о ней всем окружающим, в том числе покупателям из Barnes & Noble и другим клиентам, с которыми работала. По мере того как все больше торговых агентов PGW прочитывали книгу, о ней заговорили все сотрудники компании. Торговые агенты, в свою очередь, рассказали о романе представителям независимых книжных магазинов, которые поддерживали его успех, уделив книге особое внимание. В частности, они рассказали о ней своим покупателям, включили ее в свои информационные бюллетени и выставили в магазинах на самых видных местах.

Помимо страстной увлеченности, создающей такую энергию, в распространение слухов о книге было вложено много времени и денег. Морган Энтрекин и Элизабет Шмитц провели не один час в книгохранилище Barnes & Noble с блокнотом и ручкой, выписав около 150 имен писателей из всех уголков страны, которые, по их мнению, могли бы заинтересоваться «Холодной горой». «Мы не всегда просили их сказать что-нибудь, что можно было бы использовать в качестве цитаты. Мы обращались к ним примерно с такими словами: “Вот отличная книга, которой мы хотим с вами поделиться”», — вспоминает Энтрекин. Некоторые писатели тоже начали рассказывать о книге своим друзьям.

Издательство Grove/Atlantic усиленно способствовало успеху книги, вкладывая много времени и денег на каждом этапе процесса ее публикации. Например, первый тираж предварительных оттисков составил пятьсот экземпляров. Когда в издательстве заметили, что

покупатели с большим энтузиазмом раскупают их, они сразу же напечатали еще тысячу экземпляров. Когда книги начали генерировать еще больше слухов, в издательстве напечатали еще около трех тысяч копий. В целом Grove разослало четыре тысячи дополнительных сигнальных экземпляров книги владельцам книжных магазинов, закупщикам и всем, кто мог способствовать распространению слухов. Разумеется, все издательства рассылают предварительный тираж, но количество экземпляров «Холодной горы», разосланное Grove/Atlantic, было действительно большим на то время, особенно для романа. Поскольку он печатался малыми тиражами, затраты на публикацию одного экземпляра были довольно высоки — от 8 до 10 долларов, но издательство охотно взяло на себя эти расходы.

Все, кто имел отношение к продаже книги, в том числе и сам автор, вложили немало сил и времени в ее продвижение. За несколько месяцев до публикации Морган Энтрекин организовал серию встреч Чарльза Фрейзера с владельцами книжных магазинов, закупщиками и сотрудниками магазинов. Как только издатель заметил, что интерес к роману не ограничивается Югом, он расширил авторский тур Фрейзера на другие регионы страны. Установление контактов с розничными торговцами и читателями таким способом повлекло за собой тысячи разговоров, способствовавших распространению информации о книге.

Такая энергия может быть заразительной. В издательстве Grove продемонстрировали высшую степень энтузиазма и уверенности в успехе книги, и это не оставило равнодушными и остальных представителей отрасли. В Grove даже отправили сигнальные экземпляры издания торговым агентам конкурирующих издательств, полагая, что там заинтересуются книгой такого качества. «Люди готовы поддержать хорошую работу, даже если она сделана не в их компании. Все, кто трудится в издательском бизнесе, любят читать хорошую литературу», — считает Энтрекин.

В какой-то момент популярность романа резко возросла. Начинающий автор создает серьезное произведение, попадающее в

список бестселлеров, — нам всем нравятся такие истории успеха. Книгу окружала атмосфера доброжелательности. «В издательской индустрии все говорили: “Вперед, вперед, вперед!”» — вспоминает Ли Фельдман. Карл Леннерц из Random House, издатель еженедельного информационного бюллетеня для независимых книжных магазинов, с энтузиазмом включил в него и книгу «Холодная гора». Глава издательства Warner Books Ларри Кишбаум стал ее неофициальным пропагандистом.

Морган Энтрекин спешит подчеркнуть роль качества самого романа в создании молвы вокруг него. «У вас не получится сделать это с любой книгой. Это должна быть особая книга, — говорит он. — Вам нужно только вывести ее на такую позицию, в какой она могла бы сама определить свою судьбу». Никто не может с уверенностью сказать, что произошло бы с романом «Холодная гора», если бы Морган Энтрекин, Элизабет Шмитц и их коллеги не поддержали его. Но мы знаем, что произошло, когда они сделали это. Было продано 1,6 миллиона экземпляров книги только в твердых обложках — поразительный успех.

Доверие

Слухи почти беспрепятственно распространяются по каналам, построенным на доверии. Клиенты многих независимых книжных магазинов привыкли доверять мнению продавцов, стоящих за прилавком. Например, одна покупательница из города Данвилл сказала, что настолько доверяет Майклу Барнарду, владельцу местного книжного магазина Rakestraw, что когда он рекомендует книгу, ей даже не нужно смотреть на обложку. Когда Барнард посоветовал ей прочитать роман «Холодная гора», этого было достаточно, чтобы она его купила.

Майк Барнард впервые услышал о книге «Холодная гора» от Патрисии Келли из Publishers Group West. «Она сказала, что в весеннем списке есть одна книга, на которую я обязательно должен

обратить внимание», — вспоминает он. Патрисия дала Майку предварительный оттиск, и он прочитал его. Келли пользуется огромным доверием у своих клиентов. В 1999 году ей было присуждено звание «Торговый агент года по версии Publishers Weekly». А в статье, которая была посвящена Патрисии, один владелец книжного магазина сказал: «Если она говорит, что ей действительно нравится эта книга, можете быть уверены: она ничего не выдумывает».

Я слышал практически такие же высказывания о Моргане Энтрекине. Энтрекин говорил людям, что «Холодная гора» станет одним из лучших романов, когда-либо изданных им, «а он не бросается подобными словами просто так». Примерно за месяц до выхода книги в свет издательство Grove/Atlantic устроило прием для ведущих книготорговцев района залива Сан-Франциско с целью ее продвижения. Тогда Барнард впервые встретился с Энтрекином и был поражен тем, как издатель читает книги, его энтузиазмом по отношению к роману, хотя пока не было никаких особых признаков того, что ему суждено стать бестселлером.

Люди, эффективно распространяющие слухи, не обязательно много говорят, и вы вряд ли увидите, чтобы они сопровождали свои рассказы жестами. Это люди, которым мы доверяем. Большинство из них осознают, что доверие весьма хрупко. Им нравится, что люди прислушиваются к ним, и, ручаясь за тот или иной продукт, они знают, что ставят на кон свою репутацию. «Я не стал бы поступать так с книгой, от которой не был бы в восторге, — я просто не могу себе этого позволить», — объясняет Энтрекин.

Это очень важный момент. Некоторые люди совершают ошибку, приходя в восторг от всего на свете. Любой мелкий продукт от их компании — лучшее, что может быть в этом мире. Любая модификация продукта — неоценимый вклад в развитие человечества. Энтузиазм — это отлично и, безусловно, важно. Однако безрассудный энтузиазм приводит к потере доверия. Расставьте приоритеты. Выберите те продукты, которые сможете поддержать с гордостью, всей душой.

У доверия есть еще один важный аспект. Каким бы авторитетом ни пользовалась ваша компания, лучшую молву создают третьи лица, а не сам производитель продукта. Самое парадоксальное, что во многих случаях именно ваши конкуренты могут дать всей отрасли понять, стоит ли говорить о вашем детище. В сфере высоких технологий новый продукт, не получивший признания конкурентов (судя по их реакции на него), не получает признания и во всей отрасли. В случае книги «Холодная гора» признание пришло именно со стороны других издательств, которые купили права на публикацию романа на других языках или в другом формате. Когда в Grove/Atlantic продали права на публикацию книги «Холодная гора» в мягкой обложке издательству Vintage (импринту Random House) за 300 тысяч долларов (а это произошло еще до выхода в свет тиража книги в твердой обложке), это был четкий сигнал для всех остальных игроков отрасли. Такая сумма за первый роман неизвестного автора вызвала бурное обсуждение среди издателей.

Как слухи побуждают купить продукт

Предположим, вы еще не читали роман «Холодная гора». А тут на вечеринке встретились с другом (назовем его Алекс) и завели разговор о литературе. Представьте, что Алекс отзывается о «Холодной горе» примерно так: «О, ты обязательно должен прочитать эту книгу». Давайте проанализируем, что произойдет дальше.

В самом начале разговора ваш разум подвергнет комментарии Алекса нескольким первоначальным тестам. Первым будет тест на релевантность: покупаете ли вы вообще такие книги, как «Холодная гора»? От этого во многом зависит ваш интерес к тому, о чем рассказывает Алекс. Как правило, люди гораздо более восприимчивы к информации о продуктах, которые, как им кажется, они могли бы захотеть купить. Если вы заинтересовались книгой, то, вероятно, зададите другу какой-нибудь вопрос, например: «О чем она?» Алекс может ответить, что ее действие происходит во время Гражданской

войны. Возможно, вы тут же потеряете интерес, сказав своему другу, что вас не привлекает этот период истории. Алекс сразу же обратит ваше внимание на то, что это не совсем обычная книга о войне. Ход разговора показывает, что именно делает слухи настолько сильными. В отличие от СМИ такой обмен мнениями между вами и Алексом позволяет вам убедиться в том, что вы понимаете друг друга.

Следующий тест, который предстоит пройти комментариам Алекса, — тест на доверие. Степень доверия к Алексу зависит от истории ваших отношений, его репутации и вашего мнения о нем. Например, если в прошлом Алекс уже порекомендовал вам десять книг, и все они вам понравились, скорее всего, и в этот раз вы прислушаетесь к его совету.

Что произойдет дальше? Да что угодно. Мимо вас пройдет официант с тарелкой мини-сосисок; кто-то присоединится к вам, и вы смените тему разговора; вечеринка может закончиться, и вы станете собираться домой. Я имею в виду, что комментарий — это всего лишь комментарий. Множество разных событий в жизни человека могут отвлечь его внимание от информации о продукте. Вот в какой среде окажется комментарий Алекса в вашем разуме — в окружении множества отвлекающих факторов.

Естественно, определенная вероятность того, что на следующее утро вы сразу же пойдете в книжный магазин и купите книгу, существует. Однако возможен и другой вариант развития событий: вы сохраните эту информацию в памяти, чтобы вернуться к ней позже, или вообще забудете об этом.

Безусловно, на ваше решение оказывает влияние не только Алекс, но и другие члены вашей социальной сети. Помимо доверия к Алексу ваше поведение в значительной степени зависит от вашего порога принятия продукта, от того, с какой энергией Алекс дает свои комментарии, а также от того, покупаете ли вы литературу подобного рода и сколько ваших друзей и знакомых уже купили и прочли этот роман. Как только количество людей из вашего окружения,

прочитавших его, превысит пороговый уровень, вы, скорее всего, последуете их примеру.

Предположим, вы купили и прочитали книгу. Расскажите ли вы о ней другим людям, во многом зависит от вашей оценки. В этом и заключается привлекательность такого феномена, как сарафанное радио. В идеальном мире каждый узел сети, принявший решение воспользоваться тем или иным продуктом, проводит собственный тест на проверку его качества и, в зависимости от результатов, принимает решение о том, стоит ли ему рекомендовать этот продукт другим людям. Вы как маркетолог не можете заставить людей говорить о вашем продукте только хорошее, как нельзя заставить их любить вас. Даже если они скажут нужные вам слова, они могут иметь в виду совсем другое. Слухи достоверны, потому что люди распространяют их без принуждения.

Факторы, блокирующие распространение слухов

На основании той модели, которую я описал к настоящему моменту, может сложиться впечатление, что у маркетолога, занимающегося сбытом высококачественного продукта, не так уж много работы, поскольку продукт сам обеспечивает себе широкую популярность. Однако существует ряд факторов, работающих против маркетолога. Мы уже говорили о детракторах, опирающихся на личный опыт или чужое мнение. Среди других факторов можно назвать: иррациональное поведение, неблагоприятные комментарии, конкуренцию, забывание, ложную информацию, инертность и эффект толпы. Попросту говоря, распространению слухов о продукте мешают следующие факторы: не все, что мы делаем, имеет смысл; наше внимание отвлекают альтернативные сообщения; мы забываем, что наши друзья рассказали нам всего неделю назад (а в некоторых случаях даже быстрее); мы искажаем смысл услышанного; мы любим придерживаться «старых добрых методов». А иногда некоторые люди отказываются

воспользоваться продуктом только потому, что остальные уже делают это³.

В научной литературе уделяется не слишком много внимания последней проблеме. Мы не только подражаем окружающим, но иногда намеренно противимся всеобщему увлечению. Так некоторые люди подчеркивают свою уникальность. Как только они обнаруживают, что «неправильные люди» используют (носят, читают,) тот или иной продукт, они сразу же отказываются от его применения⁴.

Несколько лет назад группа исследователей из Стэнфордского университета продала желтые браслеты LiveStrong студентам одного студенческого общежития. Через неделю исследователи предложили такие браслеты в соседнем общежитии, у которого была репутация общежития для умников с более сильной академической ориентацией. Что произошло после того, как умники начали носить желтые браслеты? Через неделю количество студентов из первого общежития, носивших браслет, сократилось на 32 процента. «Люди из первого общежития отказались от браслетов, чтобы другие студенты не подумали, что они чем-то похожи на умников», — объяснил доктор Джона Бергер, который провел это исследование, еще будучи аспирантом Стэнфордского университета.

Это особенно верно для категорий продуктов, которые считаются символом идентичности, таких как одежда, музыка и прически. По результатам экспериментов, проведенных доктором Бергером и доктором Чипом Хитом, было установлено, что в отношении этих категорий продуктов люди стремятся подражать членам своего узкого круга, но, заметив, что кто-то посторонний тоже начинает пользоваться этим продуктом, отказываются от него. Безусловно, это достаточно серьезная проблема для компаний-производителей: им приходится вести тонкую игру, выпуская ограниченные партии товаров для определенных групп потребителей.

Влияние риска на распространение слухов

Представьте себе, что вы кардиолог, рассматривающий возможность покупки нового устройства для применения в хирургии сердца. При принятии такого решения на кону стоит гораздо больше, чем в случае покупки книги «Холодная гора». Самое худшее, что может произойти, если вы выберете плохую книгу, — вам станет скучно, и вы потеряете небольшую сумму денег. Выбрав неподходящее медицинское оборудование, вы можете лишить кого-то из пациентов жизни.

Повышенный риск оказывает влияние на сарафанное радио. В критических ситуациях люди обращаются за помощью к мегаузлам. Читателю может быть не так уж интересно, что написал авторитетный критик в книжном обзоре *New York Times* по поводу романа «Холодная гора». Однако для кардиолога очень важно, что именно ведущий профессор лучшего медицинского центра страны говорит об оборудовании, которое вы собираетесь применить в четверг в операционной № 3.

Чем выше финансовые и психологические риски, связанные с решением потребителя купить продукт, тем чаще используются классические схемы его принятия. Ученые, изучающие процесс диффузии инноваций, делят население на пять категорий принятия: инноваторы, ранние последователи, раннее большинство, позднее большинство и консерваторы⁵. Сначала новинку принимают инноваторы, готовые рискнуть. Считается, что эта группа составляет 2,5 процента. За ними идут ранние последователи — на них приходится 13,5 процента. Раннее большинство (34 процента) — это первая крупная группа людей, которые принимают новинку; за ней следует позднее большинство (34 процента). И последними идут консерваторы, их доля составляет 16 процентов от общей численности населения. Эта модель впервые была выделена в ходе классического исследования Райана и Гросса, которые изучали, как фермеры штата Айова принимают инновации. Начиная с 1962 года ее описал Эверетт Роджерс в пяти изданиях своей классической книги «Принятие и диффузия нового продукта»²⁵. В начале 1990-х Джеффри Мур привлек

к ней внимание специалистов по маркетингу технологических продуктов, заявив о существовании пропасти между ранними последователями (интересующимися новыми технологиями) и ранним большинством — основной группой потребителей, которые относятся к технологиям более прагматично.

Эта модель разрабатывалась для описания реального принятия инноваций, а не просто слухов о них. Слухи распространяются аналогичным образом, но существуют и отличия, на которые стоит обратить внимание. Получение информации об инновациях не влечет за собой практически никакого риска, поэтому слухи разносятся гораздо быстрее, чем происходит реальное принятие инноваций.

Интернет-компании, такие как Google, Facebook и YouTube, снижают риск принятия своего продукта практически до нуля. Они предоставляют бесплатные услуги, поэтому финансовый риск равен нулю. Простота использования — это ключевой фактор (для того чтобы запустить процесс, требуется буквально несколько секунд), поэтому риск напрасной траты времени тоже минимален. Следовательно, даже человек, который в других случаях предпочел бы подождать, пока продукт опробуют другие, готов сделать это сразу же. Безусловно, даже при минимальном риске не каждый потребитель принимает продукт. Почему? Из-за факторов, блокирующих распространение слухов, — таких как инерция, неблагоприятные комментарии и эффект толпы.

Отраслевые слухи в сравнении с клиентскими

Компании допускают одну распространенную ошибку, обращая внимание на то, что говорят в отраслевых кругах, и считая, что этого достаточно. Но это не так. Отраслевые и клиентские слухи — совершенно разные вещи. Важно и то и другое. Отраслевые слухи фокусируются на будущем. То, что вы слышите из уст отраслевого аналитика во время обеда, может стать фактом через полгода. А вот

клиентские слухи фокусируются на настоящем: комментарии, прочитанные в интернете или услышанные на улице, расскажут вам, что люди думают о вашем продукте сейчас.

Почему эти два типа слухов так отличаются друг от друга? Первая причина — степень вовлеченности. Хотя клиенты могут быть заинтересованы в определенных категориях продуктов, это все равно довольно далеко от степени вовлеченности отраслевых сетей, у членов которых на кону стоят деньги, карьера, эго, мечты. Вторая причина заключается в географической концентрации. Тогда как потребители обычно рассредоточены по всему миру, отрасли образуют кластеры. Кремниевая долина, Детройт, Голливуд — самые известные примеры, но в действительности формирование кластеров — это намного более распространенный феномен. «Кластеры — это поразительная особенность экономики практически каждой страны, региона, штата и даже города, особенно в странах с развитой экономикой», — говорит Майкл Портер из Гарвардской школы бизнеса⁶.

Все это объясняет, почему отраслевые слухи носят иногда столь бурный характер. Завтрак в ресторане Buck's в Вудсайде предоставляет прекрасную возможность услышать отраслевые слухи, которые ходят в Кремниевой долине. В этом ресторане десятки людей обсуждают разные аспекты одной и той же отрасли. Скажите кому-нибудь за одним столиком, что компания Microsoft планирует купить компанию X — и можете быть уверены: через минуту об этом узнает большинство посетителей заведения. Еще через полчаса новость распространится по мобильным телефонам, блогам и электронной почте по всей Кремниевой долине, где около семи тысяч технологических компаний сосредоточены на участке протяженностью около 80 километров. Однако то, что приводит в волнение завсегдаев ресторана Buck's, может оставить равнодушными реальных потребителей.

Если ваш продукт вызывает много разговоров в вашей отрасли, это очень хорошо. Но если в определенный момент отраслевые слухи не станут клиентскими, у вас может возникнуть серьезная проблема. В

конечном итоге именно потребители должны рекомендовать ваш продукт своим друзьям.

Особенности распространения слухов

Очень важно понимать, что слухи о продукте никогда не распространяются так просто, как описывает модель двухступенчатого потока коммуникации — от компании к СМИ и мегаузлам, а затем — к широкому кругу потребителей. Тем не менее многие компании уже довольно долго необдуманно используют эту модель. Легко понять, почему так происходит. Очень заманчиво считать, что процесс коммуникации между компанией и потенциальными клиентами имеет линейную структуру. Достаточно просто отправить пресс-релиз влиятельным представителям СМИ, пообщаться с ними на вечеринке с коктейлями — и они сделают за вас всю работу. Согласно еще одной версии этой модели, главную роль играет канал сбыта: можно просто разослать последние новости дистрибьюторам компании, и они поспешат поделиться ими с дилерами, которые, в свою очередь, перескажут их (с энтузиазмом, разумеется) своим клиентам. Однако реальные сети нелинейны и непредсказуемы. Например, мегаузел может сидеть в аэропорту рядом с клиентом, рассказывающим ему о чрезвычайно низком уровне ваших услуг. Клиент А читает блог, в котором клиент Б тепло отзывается о вашей компании. Дело в том, что дилеры часто узнают о новых продуктах от клиентов, а не наоборот. Эффект просачивания выглядит очень красиво и изящно на бумаге, но социальные сети — это не организационные схемы.

Почему это так важно для маркетологов? Потому что есть две ловушки, куда угождают компании. Первая — считать, что создание слухов целиком и полностью зависит от узлов сети. Если сфокусироваться на модели двухступенчатого потока коммуникации, можно прийти к опасному выводу о том, что непосредственная коммуникация с клиентами не играет особой роли. Вторая возможная ловушка заключается в слишком узкой интерпретации термина «узлы сети».

Почти все компании пытаются установить с ними контакт. Однако между установлением контакта с элитной группой из сорока агентов влияния и более широкой, но менее очевидной группой из четырех тысяч агентов влияния, большая разница. Количество узлов сети играет важную роль в распространении слухов о продукте.

Распространение слухов — довольно сложный процесс. Клиенты не полагаются только на один источник информации, будь то их друзья, СМИ или производители. Они используют все источники. Однако способ взаимодействия между этими источниками все еще остается неясным. Но тот факт, что все они могут быть частью одной мозаики, не должен мешать использованию наших знаний о стимулировании сарафанного радио.

[25](#) Роджерс Э. Принятие и диффузия нового продукта / Классика маркетинга. — СПб. : Питер, 2001.

11. Заразительные продукты

Это поразительная вещь! Ее невозможно пережить.

Мнение клиента об игре 20Q

«Гейл и Лида, вы настоящие богини» — так начинается одно из многих писем в адрес Гейл Эпштейн и Лиды Озрек, владелиц нью-йоркской компании Hanky Panky. Его написала женщина (назовем ее Джейн), которая рассказывает, что подруги, носившие танга, постоянно твердили ей о том, какими неотразимыми и сексуальными они чувствуют себя целый день. Но каждый раз, когда Джейн пробовала носить танга, они ее так раздражали, что уже через час она их просто снимала и весь день носила в сумке или вообще выбрасывала. Так было до тех пор, пока она не попробовала танга Hanky Panky; она их называет чудом¹.

У некоторых продуктов есть то, что нужно для создания благоприятных слухов (ходящих поистине долго), обеспечивающих продажи. Модель танга 4811 торговой марки Hanky Panky относится к числу таких заразительных продуктов. В одном из писем благодарный муж рассказывает, что белье Hanky Panky стало неизменной темой обсуждения среди подруг, коллег и знакомых его жены. «Я не помню разговора, в котором не упоминались бы Hanky Panky», — пишет этот мужчина, выражая благодарность компании Hanky Panky за ее приверженность комфорту и чувству стиля своих клиентов, а также за то, что благодаря им его жена чувствует себя просто потрясающе.

В каком-то смысле Гейл Эпштейн и Линда Озрек — это «Стив Возняк и Стив Джобс» трусиков-танга. В конце семидесятых люди впервые услышали о вычислениях на персональном компьютере. И это мог делать любой. Именно так работать хотели бы многие. Но нужно было купить набор «Сделай сам» и изучить сложный технический язык — другими словами, подтянуть здесь, растянуть там. И

приходилось терпеть определенные неудобства. Так продолжалось до тех пор, пока не появились два Стива и с помощью своих компьютеров Apple, а затем Macintosh не упростили процесс вычислений. Об этом заговорили все.

То же самое сделали и в компании Hanky Panky. Трусики-танга существовали уже не один год; некоторые женщины носили их со дня появления, и многие хотели бы носить такие трусики, особенно когда в моду вошли облегчающие брюки. Но чтобы носить танга, приходилось терпеть определенные неудобства. И так продолжалось до тех пор, пока в Hanky Panky не создали то, что до появления модели 4811 считалось оксюмороном: удобные танга.

Все преимущества модели 4811 склоняли женщин к тому, чтобы попробовать поносить эти трусики. Упаковка — миниатюрный сверток, который можно выбросить в корзину рядом с кассовым аппаратом в магазине. Цена — эксклюзивная марка танга может стоить 80 долларов, тогда как Hanky Panky — примерно 15 долларов.

В действительности владелицы компании Hanky Panky шли по стопам многих успешных предпринимателей, в том числе и основателя компании Kodak Джорджа Истмена. Фотоаппараты изобрели еще в 20-х годах XIX столетия, но они были очень сложными в применении. Прошло более пятидесяти лет, прежде чем Истмену удалось сократить процесс использования устройства до трех шагов: дернуть шнур, повернуть ключ, нажать кнопку. Истмен понимал, что для выхода на массовый рынок необходимо придумать простой способ проявки пленки. Поэтому фотоаппараты Kodak комплектовались пленкой на 100 кадров, а когда она заканчивалась, клиент просто отправлял камеру в компанию для проявки. Так Истмен снял завесу тайны с процесса проявки пленки для тысяч людей, которые знали о фотографии, но считали это занятие слишком сложным и доступным только профессиональным фотографам и серьезным любителям. Кроме того, Истмен понимал важность распространения информации о простоте этой новинки. Для написания инструкции по применению фотоаппарата он сначала нанял нью-йоркского специалиста по

рекламе, но в итоге написал инструкцию сам (менее чем за пять часов), поскольку рекламист, по словам Истмена, «полностью проигнорировал» простоту использования фотоаппарата. Эта простота нашла свое отражение в блестящем лозунге: «Вы нажимаете кнопку — мы делаем остальное». К середине 80-х годов XIX столетия, всего через несколько лет после вывода на рынок первого фотоаппарата Kodak, было продано уже 100 тысяч камер, а газета Chicago Tribune сообщила читателям о том, что «это всеобщее увлечение распространяется поразительными темпами»².

Какое отношение все это имеет к маркетингу? Самое прямое. Маркетологи обычно фокусируются на продвижении продукта, тем не менее хороший маркетинг начинается с фокуса на самом продукте. Вы можете инициировать некоторое количество слухов вокруг продукта, который не обладает таким свойством, как заразительность, однако продукты, способные говорить сами за себя, могут стать гораздо более успешными. Кроме того, лучшие слухи создает не умный PR или реклама, а характеристики продукта.

Но это происходит не само по себе. За каждым заразительным продуктом стоит некий упрямый и решительный человек, не желающий идти на компромисс. Так поступил Стив Джобс в случае с компьютером Mac и телефоном iPhone. Так поступил Джордж Истмен в случае с фотоаппаратом Kodak. Так сделал и Джефф Хокинс в случае с карманным компьютером PalmPilot.

Когда Хокинс занимался разработкой Palm, он точно знал, к чему стремится. Ему было нужно тонкое, быстродействующее, простое в применении устройство, которое поразит всех. Но в процессе его разработки многие люди из самых лучших побуждений предлагали решения, не соответствующие концепции Хокинса. Он не боялся прослыть плохим парнем, который говорит «нет». «Он был очень требователен, думаю, многие злились на него на совещаниях», — рассказывает Карл Таунсенд, работавший в то время с компанией. Однако без этой одержимости и требовательности Хокинс упустил бы

свое видение. «При разработке всех тех продуктов, с которыми я работал, у их создателей не было такой одержимости, как у Джеффа, а в таком случае продукт становится огромным, гигантским компромиссом», — сказал Таунсенд в книге «Разработка Palm» (Piloting Palm)³.

То же самое произошло и с моделью танга 4811 компании Nanku Panqu. Сделать удобные танга очень трудно, но Гейл Эпштейн прорабатывала мельчайшие детали с настоящей одержимостью. «Все это результат упорного труда», — говорит Лида Озрек, CEO Nanku Panqu. Гейл Эпштейн несколько месяцев выбирала ткань. Зная, что многие материалы ложатся на теле складками, она искала такой, который хорошо прилегал бы к телу. (Любые складки на белье заметны под одеждой.) Гейл Эпштейн настаивала на том, чтобы одни участки трусиков выполнялись из чистого хлопка, а другие — из разных материалов. Тесьма, выбранная ею для края трусиков, была особенно мягкой; сложность заключалась в том, что с ней было трудно работать на швейных машинах (тесьма иногда дает усадку после окрашивания). Гейл не нравился материал для полоски на бедрах, пока она не нашла ткань с идеальной эластичностью — не слишком плотную, но и не слишком легкую. Кроме того, уникальные качества ткани позволили ей создать универсальный размер, который очень нравится многим женщинам.

Инструменты, существенно упрощающие вашу жизнь, — только одна разновидность заразных продуктов. Некоторые продукты становятся заразительными благодаря тому, что вызывают сильную эмоциональную реакцию и заставляют говорить о них. Когда я вышел из кинотеатра после просмотра фильма «Психо», то не мог не говорить о нем, так же как и мои друзья. Почему? Потому что мы были напуганы. То же самое произошло и с кинолентой «Ведьма из Блэр». Для ее продвижения была организована очень умная кампания, однако, очевидно, слухи о фильме распространялись под влиянием того страха, который он вызвал у зрителей. Это было особенно заметно на

протяжении первых нескольких недель после его выхода на экраны, когда некоторые зрители еще верили в то, что видят на экране реальные кадры, снятые тремя студентами, потерявшимися в лесу.

Разумеется, страх действительно создает благоприятные слухи, но только в отношении небольшого числа продуктов — таких как фильмы ужасов. Для остальных продуктов эту роль играет чувство возбуждения и восторга — эффект «Вот это да!» В качестве примера можно привести 20Q — игрушку, угадывающую, по вашим ответам на 20 вопросов, какой объект вы задумали⁴. Самое удивительное, что она действительно дает правильный ответ. «Это поразительная вещь! Ее невозможно перехитрить», — сказал мне один студент двадцати с небольшим лет. Так что если игрушка угадывает, что вы загадали ватную палочку, вы говорите: «Вот это да!» — а затем зовете своего друга и начинаете вместе с ним загадывать что-нибудь посложнее. «Мы загадывали, например, морского ежа — и она отгадала», — вспоминает этот студент. Поэтому неудивительно, что когда компания BzzAgent, занимающаяся организацией групп потребителей для распространения информации о продуктах, провела кампанию по продвижению игры 20Q, 69 процентов агентов сообщили минимум об одном случае передачи информации о ней из уст в уста. В то время этот показатель на 40 процентов превышал средний показатель по всем предыдущим кампаниям, организованным BzzAgent.

Иногда клиентов можно привести в восторг, если превзойти их ожидания от продукта. Вернемся к PalmPilot. Когда устройство вышло на рынок, представители индустрии высоких технологий не ожидали от него многого: после длинной череды неудач категория карманных компьютеров считалась мертвой. Команда специалистов, создававших PalmPilot, и не пыталась изменить эти низкие ожидания⁵.

«Все было не так, как когда большая компания выходит на рынок и говорит: “Мы изобрели вот эту вещь, она классная, и вам же будет лучше, если она вам понравится”», — говорит Эд Коллиган, в настоящее время президент и CEO компании Palm²⁶. Именно

непритязательная позиция в сочетании с превосходным продуктом вызвала истинное волнение у потребителей. «Когда я увидел PalmPilot, то почувствовал настоящее озарение, — вспоминает Энди Рейнхардт, журналист BusinessWeek, который был в то время выпускающим редактором PC World. — Это фантастика! После всех неудач с карманными компьютерами компания Palm наконец-то сделала все правильно».

Коллиган говорит едва ли не извиняющимся тоном, объясняя причины распространения позитивных слухов о карманном компьютере Palm. «Продукт работает сам, понимаете? Я знаю, что это действительно просто, но во всем том, что было сделано до нас, оказалось слишком много серьезных дефектов». Первые впечатления потребителя от взаимодействия с продуктом имеют решающее значение для распространения слухов. «Мы так привыкли к негативным впечатлениям, что когда появляется продукт, пользоваться которым приятно и легко, непременно рассказываем о нем своим друзьям», — утверждает Патрисия Сейболд, президент Patricia Seybold Group и автор бестселлера Customers.com⁶.

Визуальные образы как инициатор слухов

Еще один тип заразных продуктов — те, которые создают визуальные коммуникации. Представьте себе, что сейчас 1888 год. Субботним утром вы гуляете в парке и вдруг видите человека, который держит у пояса какой-то ящик; мужчина направил его на свою жену и двоих детей и просит их улыбнуться. Вам ужасно интересно, что же он делает. Поблизости собирается небольшая группка зевак, и кто-то говорит, что ящик — это фотоаппарат Kodak. Устройство как будто через семью этого человека демонстрирует себя публике, заставляя ее говорить о себе. На протяжении следующих нескольких недель некоторые из тех, кто наблюдал за сценой в парке, купят себе фотоаппараты Kodak и тоже, в свою очередь, появятся на публике.

Танга 4811 тоже создают вокруг себя слухи, инициированные благодаря визуальному восприятию. Здесь имеет место тот же эффект, что и в случае бюстгальтера пуш-ап и средства для отбеливания зубов. Мы начинаем замечать изменения, происходящие с другими людьми, не всегда эти изменения обсуждая. Но мы все-таки обращаем внимание на некоторые вещи: меньше видна линия трусиков; грудь женщины кажется больше; зубы стали белее. В этот момент в голову закрадывается вопрос. Возможно, мы даже не осознаем, что происходит, но понимаем: что-то изменилось, и нам становится интересно, почему.

Что произойдет дальше, зависит от культурных норм и личностных качеств человека. Одни обсудят это только со своими самыми близкими друзьями или спутниками жизни. Другие поищут информацию в СМИ и интернете. Для многих не составит труда обсудить эту тему с друзьями и коллегами по работе, иногда даже с непосредственной демонстрацией. Однажды Лида Озрек выгуливала собаку в Центральном парке и разговорилась с одной молодой женщиной. Когда незнакомка узнала, что Озрек — CEO Hanky Panky, то спустила брюки, чтобы показать, что она постоянный клиент компании. Женщины (по крайней мере, некоторые из них) действительно обсуждают друг с другом самые интимные стороны своей жизни. «Они любят делиться своими самыми сокровенными тайнами», — считает Гейл Эпштейн. И хотя Центральный парк — не совсем подходящее место для живой демонстрации, хороший продукт может заставить сделать даже это⁷.

Вопросы такого рода закрадываются нам в голову не только в отношении интимных продуктов. Вспомните, когда вы впервые увидели iPod или желтый браслет LiveStrong, то, скорее всего, не набросились с расспросами на первого встречного, но взяли это на заметку. Затем вы начали замечать все больше и больше этих продуктов в метро или на улице и в конце концов решили спросить о них у своего друга, или внимательно посмотрели рекламу, или прочитали статью. Именно так распространяется информация о

многих модных товарах. Когда сотрудники исследовательской компании Yankelovich спросили у респондентов, из каких источников они черпают информацию о новых стилях в моде, половина из них ответили, что узнают об этом, наблюдая за тем, что носят другие.

Социальное научение такого типа играет ключевую роль в распространении слухов между юными покупателями. Владелец трех магазинов игрушек в штате Нью-Йорк Барри Шварц рассказывает, как в его регионе начали распространяться слухи об игрушках Beanie Babies²⁷. Шварц впервые увидел их на выставке игрушек, а в середине 1994 года уже выставил некоторые экземпляры в своих магазинах. Сыну одного из сотрудников магазина очень понравился поросенок Beanie Baby. Ребенок взял его домой, а на следующий день сел в автобус, положив игрушку в карман рубашки. «Где ты взял этого поросенка?» — начали спрашивать другие дети, как только увидели игрушку. «В тот день у нас было, наверное, тридцать шесть таких поросят. Мы все продали. На следующий день у нас уже был список покупателей, ожидающих эти игрушки. За первые шесть недель мы продали 1500 игрушек»⁸.

Какие выводы из этого могут сделать компании? Визуальный эффект важно учитывать еще на этапе разработки дизайна продукта. Например, если вы создаете цифровой фотоаппарат, который будет похож на остальные аналогичные устройства, то упускаете возможность стимулировать распространение слухов о нем. Если же у вашего продукта уникальный дизайн, это вызовет разговоры среди потребителей и тем самым стимулирует распространение слухов.

Цвет, например, тоже эффективный инструмент, который помогает продуктам заявить о себе. Синие мешки для мусора, подлежащего повторной переработке, которые стоят на тротуарах и подъездных дорожках, говорят людям о том, что их соседи читают New York Times. Прозрачный пакет не произвел бы такого эффекта.

Продукты, оставляющие след

Некоторые продукты рекламируют себя сами, оставляя после себя след. Это особенно верно для тех продуктов, которые предоставляют людям больше возможностей для самовыражения. Когда настольные издательские системы только появились на рынке, фраза «Я использовал Photoshop», или «Я использовал Illustrator», или еще более типичная — «Я использовал свой Mac» чаще всего звучала в контексте художественного творчества. Тот же эффект содействовал распространению информации о фотоаппарате Kodak. Успеху устройства способствовала не только его заметность; результаты его работы (снимки, напечатанные на фотобумаге Kodak) предназначались именно для того, чтобы показывать их друзьям и членам семьи.

Наборы магнитов Magnetic Poetry — еще один продукт, информация о котором распространилась таким способом. Дэйв Капелл изобрел Magnetic Poetry, пытаясь преодолеть творческий кризис в написании песен. Он вырезал слова, приклеил их к магнитам и прикрепил магниты к холодильнику. «Когда ко мне зашли друзья, они собрались вокруг холодильника и начали играть с магнитами, составляя причудливые фразы. В конце концов они сказали мне: “Слушай, тебе нужно это продавать”», — вспоминает Капелл. Он сделал несколько наборов, отвез их на выставку предметов ручной работы и понял, что у его покупателей дома происходит то же самое, что и у него: люди видели такие магниты на холодильниках своих друзей, начинали играть с ними и составлять свои интересные фразы. «Пару лет одна только молва обеспечивала продажи этого продукта», — говорит Дэйв Капелл. Для того чтобы ускорить процесс, он нанял торговых агентов и задействовал традиционные каналы сбыта, благодаря чему его изобретение увидели гораздо больше потенциальных покупателей. Но люди по-прежнему рассказывали Дэйву, что впервые наткнулись на эти магниты в чьем-то доме. С тех пор было продано более 3 миллионов наборов Magnetic Poetry⁹.

Некоторые заразные продукты сами вознаграждают вас, когда вы рассказываете о них людям. Представьте себе, что вы остановились в

отеле и уже исчерпали все возможные способы развлечься. Вы заходите в спортзал и видите там стол для пинг-понга, но играть вам не с кем. Стол для пинг-понга практически бесполезен, если у вас нет партнера, поэтому вы идете по отелю и рассказываете всем о том, что в спортзале можно поиграть в пинг-понг. Вы делаете это не потому, что вы хороший человек, а потому что, распространяя эту информацию, вы увеличиваете шансы достичь своей цели — поиграть в пинг-понг. Такая потребность в партнерстве — основной аспект сетевого эффекта, о котором шла речь в главе 7. Телефон, факс и электронная почта, как и прочие инструменты коммуникации, — это примеры продуктов, ценность которых повышается с увеличением количества людей, их использующих.

Еще один интересный аспект сетевого эффекта — то, как он набирает силу. Социальные сети MySpace и Facebook сами по себе не приносят никакой пользы, поэтому вы начинаете приглашать друзей присоединиться. Когда они сделают это, вы начинаете чаще пользоваться этими сервисами, причем разными способами. Когда участие в одной из таких социальных сетей становится вашим образом жизни, те немногие, кто еще к ним не присоединился, выделяются на общем фоне — и начинают вас раздражать. Это все равно, что отправить сообщение дядюшке, у которого нет электронной почты. Студент, отказывающийся стать пользователем Facebook, упускает много информации, которую его друзьям приходится отправлять ему лично по электронной почте. Бывший вице-президент MySpace по операциям Джейсон Феффер вспоминает, как пользователи MySpace рассказывали ему, что их друзья умоляли их присоединиться к сети до тех пор, пока они не сделали этого. «Мне просто пришлось это сделать», — сообщали они ему¹⁰.

Исследователи выдвигают гипотезу, что в нашем разуме есть готовая структура, которая определяет, какие послания мы примем и будем распространять¹¹. Люди более открыты идеям, соответствующим их убеждениям, поэтому идеи, подобные уже существующим убеждениям, распространяются быстрее. Одна из причин активного

распространения слухов о PalmPilot заключалась в том, что этот продукт отвечал ожиданиям многих людей. «У нас в голове есть такие списки, — сказал один покупатель, объясняя, почему он купил PalmPilot. — [У меня] в голове был мысленный перечень того, что должен делать мой органайзер, и, когда я его увидел, в голове будто что-то щелкнуло». Этот покупатель рассказал о карманном компьютере PalmPilot десяткам других людей.

Кроме того, ваш продукт должен быть совместимым с тем, к чему привыкли потенциальные пользователи. Это не было учтено в нескольких устройствах, которые выпускались до появления PalmPilot. Однако специалисты Palm понимали, что те потребители, которые больше всего готовы к применению КПК, пользуются персональными компьютерами, и у них уже есть способ хранения информации о своих контактах и графике работы. Именно поэтому совместимость стала самой приоритетной задачей. Тогда как другие устройства позволяли пользователям только копировать данные, карманный компьютер PalmPilot изначально создавался как устройство, совместимое с ПК; это было своего рода расширение персонального компьютера. Нажатие всего одной кнопки позволяло синхронизировать данные на Palm и на вашем компьютере.

Во многих случаях совместимость продукта зависит от культурных традиций и от того, что считается социально приемлемым в том или ином сообществе. В целях улучшения здоровья людей в небольшой перуанской деревеньке Лос-Милнос правительство страны попыталось обучить местных женщин общим правилам санитарной гигиены. Государственные служащие убеждали жителей деревни в необходимости кипятить питьевую воду. Однако, несмотря на двухлетнюю кампанию, большинство жителей деревни отказывались придерживаться этой практики, которая, как оказалось, противоречит их исходным убеждениям в отношении еды и питья. В силу сложившейся традиции кипяченая вода ассоциировалась у крестьян с болезнью. Эверетт Роджерс приводит этот пример в своей книге «Принятие и диффузия нового продукта» и отмечает, что

«совместимость инноваций в понимании членов социальной системы оказывает непосредственное влияние на степень их восприятия»¹².

Однако необходимо помнить и о том, что принятые в обществе убеждения со временем меняются. Один недавний пример — бутилированная вода. У продукта, которого так ждали всего несколько лет, появилось много detrкторов, они утверждали, что использованные пластиковые бутылки — это экологическая катастрофа. В некоторых крупных городах был даже введен запрет на покупку бутилированной воды за счет общественных средств¹³.

Продукты, существенно упрощающие нашу жизнь; продукты, действие которых мы видим воочию; продукты, которые вызывают эмоции, заставляют людей говорить: «Вот это да!» — все они пробуждают в людях желание рассказать о них другим. Мы часто называем это явление «органичным», или «естественным» сарафанным радио, даже если способность продукта создавать вокруг себя молву — результат хорошо спланированных действий.

Продукты с несколькими заразительными характеристиками встречаются не так уж часто. Возможно, iPhone — один из лучших примеров таких продуктов: он визуально привлекателен, удобен в применении и вызывает у людей восхищение. Но даже те продукты, которые отличаются от других только одним особым свойством, могут вызывать много разговоров. И если у вас есть такой продукт, вы не должны на этом останавливаться. Вам необходимо вывести его на следующий уровень, о чем и пойдет речь в следующей главе.

²⁶ В 2010 году была приобретена корпорацией Hewlett-Packard. В настоящее время КПК PalmPilot снят с производства. *Прим. ред.*

²⁷ Игрушки Beanie Babies — это маленькие мягкие игрушки, представляющие собой копии животных, каждая из которых имеет свое имя. Компания Ty Warner выпускает их небольшими партиями. *Прим. перев.*

12. Ускорение естественного распространения

Оглядываясь назад, я думаю, что все это были довольно простые идеи, но, по-моему, все хорошие идеи и должны быть простыми.

Линда Пеццано о выводе на рынок игр Trivial Pursuit и Pictionary

Вообще-то, Линда Пеццано хотела заняться игрой Scrabble, но ей поручили организацию PR-кампании для игры, о которой никто не слышал, — Trivial Pursuit, нового продукта разработчика Scrabble компании Selchow & Righter. Она знала, какие мероприятия необходимо организовать для этой неопробованной новой игры на тот момент, и понимала, что действовать необходимо быстро. Был ноябрь, приближалось время выставки игрушек 1983 года, и хотя у Линды не было опыта работы в игрушечном бизнесе, она знала, что эта выставка — очень важное мероприятие и, возможно, лучшее место для вывода на рынок новой игры¹.

Игру Scrabble магазины заказывали постоянно, и Линда Пеццано осознавала, что у закупщиков нет повода подходить к стенду Selchow & Righter на выставке игрушек. Никто не стал бы останавливаться у него, чтобы спросить, появились ли новые буквы в алфавите или изменилось ли количество очков за букву Z. Она задумалась: как же распространить слухи о Trivial Pursuit среди закупщиков до того, как они приедут в Нью-Йорк? Как добиться того, чтобы ни один из них не прошел мимо стенда Selchow & Righter?

Линда Пеццано и ее подчиненные создали серию интригующих писем, которые разослали нескольким сотням ключевых закупщиков, работающих в индустрии игрушек, за несколько недель до торговой выставки. Первое письмо было отправлено в небольших, подписанных

вручную конвертах с настоящими марками и без обратного адреса. В конверты была вложена миниатюрная карточка с логотипом Trivial Pursuit, а также выбранная наугад карточка из этой игры.

Представьте себе, что вы закупщик магазина игрушек и получаете карточку с вопросами такого типа: какой самый большой город между Ирландией и Канадой? Каким видом спорта занимался Джон Уэйн в Университете Южной Калифорнии? Скорее всего, это привлечет ваше внимание, и вы даже расскажете об этом своим коллегам. Три или четыре дня спустя вы получаете еще одну карточку с вопросами: каким было второе имя Элвиса Пресли? Сколько сторон у семиугольника? Какое прозвище у Аль Капоне? Теперь вам становится действительно интересно, что все это значит, особенно учитывая, что вы до сих пор не знаете, кто же отправитель. Когда приходит третье письмо с карточкой (на котором уже указан обратный адрес), я просто вижу, как вы поднимаетесь со своего кресла и останавливаете первого же человека, которого встречаете: «Слушай, Сьюзен, а ты знаешь, какое слово было намеренно исключено из сценария фильма “Крестный отец” и кто изобрел арахисовое масло?»².

Закупщики начали звонить в Selchow & Righter еще до проведения выставки игрушек. Некоторые даже жаловались на то, что другие получили карточки, а они — нет. Так довольно простая и недорогая идея создала большое количество слухов вокруг новой игры. У выставочного стенда Selchow & Righter толпились люди, а представители компании приняли много заказов на игру Trivial Pursuit. Еще одна кампания по продвижению игры проходила на радио. «В Нью-Йорке на радио был один ведущий, который любил задавать вопросы викторины, — вспоминает Линда Пеццано. — И я подумала, что для продвижения игры это самый подходящий человек. А затем подумала, что такие люди наверняка есть на каждом рынке». Пеццано поручила студенту, проходившему практику, обзвонить радиостанции по всей стране и найти местных «знатоков». Вскоре в эфире начали задавать вопросы викторины из игры Trivial Pursuit. В кампании по продвижению принимали участие около ста радиостанций, и каждая

награждала бесплатными экземплярами игры слушателей, правильно ответивших на вопросы. Эта простая тактика произвела двойной эффект: радиоведущие распространяли информацию среди тысяч слушателей, а победители игры начинали забрасывать окружающих вопросами такого рода: какая женщина стала человеком года по версии журнала Time? Под каким названием была известна Первая мировая война до начала Второй мировой войны? Что означают буквы J&V на бутылках виски?³

Кроме того, Линда Пеццано обеспечила распространение карточек с образцами вопросов на популярных мероприятиях, проводившихся во время весенних каникул, организовала вечера игры в Trivial Pursuit в барах, а также отправила ее экземпляры по почте таким знаменитостям, как Грегори Пек и Фрэнк Синатра, имена которых упоминались в вопросах викторины. Это помогло запустить слухи о Trivial Pursuit (и организовать вечера игры) в Голливуде.

Что произошло бы без этих загадочных конвертов? Без продвижения игры на радио? Без распространения карточек среди учеников? Без отправки игры по почте знаменитостям?

Трудно точно сказать, что произошло бы. Я считаю, что появление Trivial Pursuit все равно не осталось бы незамеченным. Это замечательная игра, а люди любят делиться незабываемыми впечатлениями. Однако я убежден также и в том, что слухи об игре распространялись бы гораздо медленнее. По сути, Линда Пеццано ускорила их распространение. В 1984 году было продано 20 миллионов экземпляров игры Trivial Pursuit при почти полном отсутствии традиционной рекламы.

Энергия

Крису Берну было чуть за двадцать, когда Линда Пеццано взяла его на работу⁴. Шел 1985 год. Сразу же после успешного запуска игры Trivial Pursuit перед Пеццано встала очередная сложная задача. Линда провела собеседование с Бирном в субботу и сразу же приняла его на

работу. Даже сейчас, спустя более двадцати лет, Крис с огромным воодушевлением говорит об энергии, творческих способностях и чувстве юмора Линды Пеццано. (В 1999 году она покинула этот мир.)

Новая задача состояла в том, чтобы вывести на рынок игру, которую создал человек из Сиэтла по имени Роб Эйнджел. Эйнджел уже добился первых успехов, продавая ее с лотка в универсаме Nordstrom в Сиэтле. Называлась игра Pictionary.

Один из уроков, которые Линда Пеццано извлекла из опыта работы с Trivial Pursuit, заключался в следующем: необходимо заинтересовать людей и побудить их начать играть в игру. Линда стала устраивать у себя дома вечеринки и приглашала на них журналистов и тех, кто мог бы содействовать распространению слухов о Pictionary. Крис Берн вспоминает, что никто не хотел есть пирог с икрой, который подавала гостям Линда, но все были в восторге от Pictionary.

Успешному продвижению игры Pictionary способствовала и организованная среди обычных людей кампания, перед которой была поставлена та же цель — вовлечение. Это было просто, хотя и довольно прямолинейно. И это сработало. Когда я беседовал с Линдой Пеццано в 1998 году, она говорила об успехе кампании, как будто оправдываясь: «Оглядываясь назад, я думаю, что все это были довольно простые идеи, но, по-моему, все хорошие идеи и должны быть простыми».

В данном случае простая идея состояла в том, чтобы создать демонстрационный набор для игры, состоящий из блокнота, пяти карточек Pictionary, короткой инструкции и карандаша, упакованных в целлофан. Этого было достаточно для того, чтобы люди поняли, что представляет собой игра Pictionary.

«Линда была гениальной творческой личностью, но она отправила нас на улицу», — говорит Крис Берн. «Нас» — значит таких сотрудников, как Крис и Эми Фридленд; они летали в разные города и стояли там целыми днями в торговых центрах, играя в Pictionary с прохожими. Пеццано также наняла актеров, которые должны были одеться как художники и сидеть с мольбертами и флипчартами в

парках, торговых центрах и других людных местах. Эти актеры тоже привлекали людей к игре, раздавая демонстрационные образцы.

Что бы произошло без действий, предпринятых Линдой Пеццано и ее командой? Без вечеринок для журналистов? Без массовой раздачи образцов игры? Без экземпляров игры, отправленных продюсерам телевизионных шоу? Без художников, которые играли с людьми в Pictionary?

Трудно однозначно предсказать ход развития событий в этом случае. Думаю, игра все равно вызвала бы определенный резонанс. Но был ли бы продан миллион экземпляров к лету 1987 года? По всей вероятности, нет.

Могла ли Линда Пеццано сделать то же самое с любой игрой? Нет. У нее не было дара Мидаса, а ее прогнозы не всегда оказывались правильными. Например, она считала, что игру под названием Quest for the Philosopher's Stone ждет грандиозный успех. Но этого не произошло. Однако, когда ее энергия, творческие способности и здравый смысл вкладывались в подходящий продукт, результаты были действительно невероятными. Линда Пеццано понимала главное: если игра или любой другой продукт в каком-то смысле заразителен, необходимо сделать так, чтобы им воспользовалось как можно больше людей, причем как можно раньше.

Для того чтобы успешно генерировать слухи о том или ином продукте, необходимы две вещи. Во-первых, как сказано в предыдущей главе, — наличие такого заразного продукта. Но только одного этого недостаточно. Компании, которые успешно создают слухи вокруг своих продуктов, ускоряют естественный процесс их распространения. Вместо того чтобы полагаться на то, что потребитель А расскажет о продукте потребителю Б, а тот, в свою очередь, потребителю В и так далее (наверное, вы уже почувствовали, насколько медленно все протекает), умные маркетологи ищут пути для ускорения этого процесса.

Жизненный цикл каждого нового продукта начинается с полного отсутствия информации — о нем знает только горстка инсайдеров.

Однако между командой посвященных и остальным миром лежит огромная пропасть. Для того чтобы устранить ее, создатели продукта начинают устанавливать контакты с целевой аудиторией и распространять новости о продукте в других сегментах сетей. На этом чрезвычайно важном этапе жизненного цикла продукта компании нужен хотя бы один человек, который был бы одержим идеей распространения информации о нем. Это кажется очевидным, но многие новые продукты терпят неудачу исключительно из-за отсутствия такого человека в нужном месте и в нужное время. Такого, как Линда Пеццано.

Или как Тед Сартоян.

12 марта 1973 года сотрудники молодой компании под названием Federal Express собрались возле нового объекта в Мемфисе в ожидании принадлежащих компании самолетов Falcon, которые должны были прилететь из одиннадцати городов с грузом посылок, подлежащих сортировке. Вечер начался с предвкушения, а закончился горьким разочарованием. Когда самолеты прибыли и их двери открылись, там оказалось всего шесть посылок — в том числе и отправленная основателем компании Фредом Смитом. «Люди о нас ничего не слышали», — сказал один сотрудник Роберту Сигафусу, который описал эту сцену в своей книге о компании FedEx «FedEx: определенно должно быть доставлено за ночь!» (FedEx Absolutely, Positively Overnight!). В компании поняли, что необходимо охватить более широкую сеть городов, для того чтобы сделать свои услуги более привлекательными для клиентов, а также энергичнее распространять информацию об этих услугах⁵.

Тед Сартоян был одним из тех, кто сделал это. В прошлом он работал торговым агентом в компании UPS, но в сентябре 1973 года его наняли в Federal Express на должность руководителя торгового персонала. Когда Тед пришел в компанию, дела в ней шли довольно плохо: она не получала достаточно доходов для поддержания такого парка самолетов, который имела. Сартоян вспоминал, что в то время из Чикаго отправлялось по три сотни посылок за ночь. Более двадцати

пяти лет спустя он все еще не мог сдержать негодования по поводу такого малого количества посылок. «Три сотни посылок из Чикаго — это ужасно», — почти кричал он по телефону, когда я беседовал с ним в 1999 году.

Придуманный Сартоянном подход заключался в том, чтобы отправить команду из восьми или девяти человек в каждый город и в течение нескольких недель проводить там блицкампанию. «Мы собирали группу и отвозили их, например, в Чикаго, — вспоминал он. — Накануне мы просиживали целую ночь или целый день и делили город на части. У каждого человека была своя территория — и нужно было обходить ее и агитировать людей, причем очень энергично, охватывая как можно больше жителей. Под такой агитацией я имею в виду обход квартир и домов. Это было очень трудно». Конечно же, люди не знали, что представляет собой Federal Express, и нужно было разъяснять им концепцию бизнеса компании. Время от времени Сартоян и его подчиненные обеспечивали бесплатную перевозку образца посылки от потенциального клиента и на следующий день возвращались с именем получателя, который подписал квитанцию о получении посылки за тысячи километров от пункта отправки. «Это был отличный инструмент продаж», — говорит Сартоян. Такой подход помог Federal Express совершить прыжок в новые города, новые отрасли, новые сети. «Мы ехали в другой город и с восьмью или девятью парнями на протяжении четырех-пяти недель проводили там блицкампанию. И вот вскоре мы уже перевозим тысячи посылок в день вместо трехсот».

Тед Сартоян не был первым, кто начал проводить подобные блицкампании, но в данном случае важна не новизна подхода. Важно было найти в разных сетях тех, кто помог бы компании набрать такие обороты, чтобы о ней заговорили. Вполне возможно, что со временем даже без этого шага в каждом офисе в Америке узнали бы о бренде, получив письмо с надписью «FedEx». Однако это всего лишь теоретическое предположение. В реальной жизни, при наличии конкуренции и проблем с потоком денежных средств, компаниям необходимо становиться на ноги как можно быстрее. Для того чтобы

сарафанное радио сделало свое дело, вы не можете ждать *естественного распространения слухов*, вам нужно предпринять героическое усилие для ускорения процесса.

13. Как выйти за обычные рамки, не переступая черту

На мой взгляд, это своего рода «разговорный спам», и такая тактика может произвести обратный эффект.

Блогер о BzzAgent

В 2003 году, ожидая начала фильма в одном лондонском кинотеатре, кинозрители стали свидетелями драматических событий. Директор кинотеатра, стройный молодой человек немногим старше двадцати лет, зашел в зал и обратился к публике¹.

— Дамы и господа, прошу прощения за то, что прерываю вечер, но есть ли в зале Сью Макнотон?

Никто не ответил, и он спросил снова:

— Мисс Макнотон?

Молодая женщина в третьем ряду нерешительно поднялась.

— Я Сью Макнотон.

Директор выглядел напряженным.

— Будьте любезны, пройдите со мной.

Женщина отказалась пойти с директором, пока он не объяснит, чем обусловлена его просьба. Он прошептал что-то ей на ухо. Было видно, что она шокирована.

— Этого не может быть! — воскликнула женщина. — Вы ошибаетесь. Я разговаривала с ним час назад, и он сказал, что садится на свой мотоцикл. Это какая-то ошибка. Наверное, это кто-то другой.

В вестибюле кинотеатра послышался звук двусторонней полицейской радиосвязи. Было очевидно: что-то случилось. Что-то очень плохое.

— Пожалуйста, пойдите со мной, — снова попросил директор, пытаясь быть одновременно и мягким, и настойчивым. — Приехала полиция. Им нужно с вами поговорить.

Женщина последовала за директором, качая головой, как будто не в силах поверить тому, что происходит. Они вышли из зала.

Через минуту директор вернулся в зал и объявил:

— Дамы и господа, то, что вы только что видели, — инсценировка. Тем не менее история, положенная в ее основу, правдива. В прошлом году на дорогах Лондона погиб семьдесят один мотоциклист, следовательно, семьдесят одна семья лишилась своих близких. Поскольку все больше и больше людей выезжают на дорогу на мопедах и мотоциклах, мы настоятельно просим вас надевать заметную одежду, держать фары включенными и быть предельно внимательными. Если вы сами не ездите на мотоцикле, то напоминайте своим близким и друзьям о необходимости соблюдать осторожность. Пожалуйста, посмотрите следующий рекламный ролик — и помните: нужно исходить из того, что водители вас не видят, поэтому следует предпринять все необходимые меры, чтобы обезопасить себя и предотвратить неизбежное». Огни в зале погасли, и начался показ короткого рекламного ролика о безопасности на дорогах, снятый для организации Transport for London.

Разумеется, эта кампания вызвала бурную реакцию у жителей Лондона. Но у них были и вопросы. «Этично ли поступают рекламодатели, даже те, которые ставят перед собой столь важные цели, используя подобную тактику? Как мы должны оценивать тот факт, что реклама Transport for London шокировала присутствующих в зале кинотеатра? — писал Джон Уигрэм в Financial Times. — Очевидно, что в реальном времени разыгрывается настоящая драма, но ведь у зрителей нет никакой эмоциональной «подушки безопасности». Вполне возможно, кому-то все это напомнит перенесенную в прошлом трагедию, а другие будут оскорблены происходящим»².

Джастин Фокстон из CommentUK, занимавшийся этой рекламной кампанией, действительно собственными глазами видел самую разную реакцию людей, присутствовавших в кинотеатре. Некоторые выбежали из зала в слезах и кричали на актеров. Другие пожимали им руки. Кто-

то аплодировал, потому что осознал ценность этого послания. У кого-то все это вызвало крайнее возмущение.

Организация Transport for London вышла в этой кампании за обычные рамки. Но не зашла ли она слишком далеко?

Многие примеры, приведенные в книге, довольно просты и понятны. Агентство Фокстона тоже проводит много рекламных кампаний, которые не создают этических проблем. Во время кампании по продвижению одного бренда мороженого Фокстон организовал группы привлекательных мужчин в смокингах, которые стояли у киосков с мороженым и пели а капелла песню Only You. Это заставляло людей улыбаться и вызывало желание говорить — и позволило продать очень много мороженого.

Однако кампания для Transport for London носила совсем иной характер. Она заставила людей задуматься о реальности аварий и той боли, которую они оставляют в душах родственников потерпевших. Переступили ли ее организаторы черту допустимого?

Эти вопросы всегда будут оставаться актуальными, и вот почему. Каждый маркетолог постоянно пытается привлечь внимание к своему продукту, порой даже идя ва-банк. Сейчас много говорится о необходимости «выходить за обычные рамки» и «мыслить нестандартно», но при этом существует риск переступить рамки морали, допустимые в обществе.

Давайте проанализируем еще один пример. В 2004 году в телевизионной программе 60 Minutes обсуждалась кампания скрытого маркетинга для компании Essential Reality, которая выводила на рынок новую перчатку, позволяющую любителям видеоигр взаимодействовать с компьютером. Вместо того чтобы использовать джойстик, игрок мог летать на реактивном самолете или стрелять из оружия на экране, делая движения пальцами рук. По данным программы 60 Minutes, Essential Reality наняла агентство, организовавшее группу молодых людей, которых попросили играть в компьютерные игры с помощью нового устройства P-5 Glove, находясь

в общественных местах. Задача заключалась не в том, чтобы продать этот продукт, а в том, чтобы запустить слухи о нем³.

Съемочная группа программы 60 Minutes установила скрытую камеру и сняла двух таких тайных агентов Тео и Кумани, которые сидели в кафе Starbucks и играли в видеоигру, используя перчатку P-5. Скоро вокруг собрались любопытные наблюдатели. Тео и Кумани рассказали им о перчатке, пригласили попробовать ее и предложили отправить по электронной почте информацию об устройстве, так и не сказав, что на самом деле им платят за продвижение P-5.

Компании Essential Reality удалось вызвать слухи о своем продукте. Но переступила ли она черту?

В конце эпизода, показанного в программе 60 Minutes, члены съемочной группы взяли интервью у нескольких наблюдателей, заинтересовавшихся новым устройством. Их спросили, как они относятся к тому, что игроки не признались, что им за это платят. Реакция была неоднозначной. Один человек сказал, что ему все равно. Другому это не понравилось. «Казалось, это просто дружеская встреча из разряда тех, которые возвращают вам веру в дружелюбного ньюйоркца, и вдруг узнаешь, что все это обман. Не знаю... Мне это все не нравится», — сказал он.

Мне тоже не нравится. Мне кажется, что в данном случае ответ проще, чем в отношении рекламной кампании, организованной Transport for London: да, компания перешла черту. Определить, переступили ли черту организаторы Transport for London, гораздо сложнее. Кто-то может возразить, что в этом случае не было ничего «скрытого», поскольку актеры признались во всем сразу же после того, как разыграли маленькую драму. Однако кампания играла на чувствах людей; вполне возможно, что кто-то из присутствующих действительно потерял близкого человека в дорожной аварии. Но все это было сделано ради великой цели — спасти жизни людей. Вот почему этот случай представляет собой моральную дилемму.

Что же было не так с кампанией P-5 Glove? По-моему, проблема состояла в том, что люди не знали, что им пытаются продать продукт,

поэтому не могли задействовать защитный механизм. Если мужчины в смокингах поют вам песню и при этом держат в руках подносы с мороженым, вы понимаете, что компания, выпускающая его, пытается околдовать вас, чтобы вы купили ее продукт. Многие возразят, что это тоже манипулятивный метод (как и многие другие рекламные уловки), но поскольку вы знаете, что «все это маркетинг», то можете защититься. Но это невозможно в случае скрытого маркетинга. Выступая в программе 60 Minutes, Малкольм Гладуэлл заявил, что в скрытом маркетинге есть элемент обмана, которого нет в традиционной рекламе, подчиняющейся известному набору правил. «Думаю, вы переступаете черту, когда выходите за принятые рамки, и начинаете вводить людей в заблуждение в ситуациях, когда они даже не подозревают, что на самом деле происходит», — сказал Гладуэлл.

Осознание того, что вам пытаются продать продукт, — тот защитный механизм, на который, я убежден, потребители имеют право. Отнять это право — все равно что выбить у них почву из-под ног.

Я был на редкость наивен, когда писал первое издание этой книги. При анализе таких тем, как доверие и честность, мне в голову пришла мысль включить в книгу небольшой раздел, посвященный вопросам этики. Но я ее проигнорировал. Просто мне казалось, что это не такая уж и важная тема. И оказался неправ.

Я был счастлив узнать, что одним из первых шагов организованной в 2004 году Ассоциации сарафанного маркетинга (Word of Mouth Marketing Association, WOMMA) стала разработка этического кодекса⁴. (Именно этот кодекс убедил меня войти в состав консультативного совета WOMMA.) Этот документ может стать для вас хорошей стартовой площадкой, когда вы приступите к разработке собственной стратегии сарафанного маркетинга (см. www.womma.org). По сути, кодекс затрагивает несколько вопросов: обеспечение честности в отношениях (если вы используете «представителей» или «агентов», они должны раскрывать наличие отношений с вашей компанией или агентством); стимулирование открытого выражения мнений (ваши агенты должны иметь возможность свободно выражать свое истинное

мнение о продукте); поддержка честности в плане установления личности (никакого скрытого маркетинга); готовность взять на себя ответственность (вам следует заранее обучить сотрудников и сторонников этическим установкам); уважительное отношение к правилам тех средств коммуникации, которые вы используете (таких как блоги, форумы и др.). В случае с P-5 Glove, как было отмечено в программе 60 Minutes, имело место явное нарушение трех правил: честность в отношениях, честность в выражении мнений и честность в установлении личности.

Обеспечивает ли скрытый маркетинг продажу продуктов? Я не знаю, поскольку он и действует скрыто. Газеты и журналы любят писать о коварных маркетологах, продающих наивным потребителям массу ненужных вещей и использующих для этого самые изощренные методы. Но мне кажется, что возможности скрытого маркетинга очень преувеличены. Возьмите хотя бы пример с перчаткой P-5. Если бы скрытый маркетинг был таким всемогущим инструментом, каким его некоторые изображают, многие люди уже побежали бы покупать перчатку P-5, и вскоре она имела бы сенсационный успех. Но этого не произошло.

Я считаю, что маркетологи не должны даже ставить вопрос об эффективности скрытого маркетинга. Компаниям следует избегать применения обманных методов не потому, что они не работают, и не из опасения получить неблагоприятную ответную реакцию потребителей в случае, если они узнают об этом. Обмана нужно избегать просто потому, что это нечестно. Более того, в ряде стран скрытый маркетинг считается незаконным⁵.

Испытательные группы

В некоторых описанных выше примерах я упоминал о группах по распространению слухов, которые организуют такие компании, как Tremor и BzzAgent. Компания Philips распространяла информацию о зубной щетке Sonicare, разослав ее агентам BzzAgent. В Procter &

Gamble создали повод для разговоров о продукте Clairol Herbal Essences среди подростков-коннекторов с помощью рассылки по почте специальной брошюры.

Однако такие испытательные группы тоже вызывают определенные вопросы и опасения. Рассказывают ли агенты друзьям о своей связи с компанией? Как компания может убедиться в том, что они этого не скрывают? Имеют ли агенты возможность открыто говорить о продукте все, что думают?

В компании VzzAgent требуют от своих агентов раскрытия информации о связи с компанией. Когда агент сдает отчет, в нем он должен указать, что его собеседник знал о том, что он работает на VzzAgent. Если в компании становится известно, что тот или иной агент не придерживается предписанных правил, он должен пройти онлайн-тренинг по вопросам раскрытия информации, прежде чем получит предложение принять участие в будущих кампаниях. «Мы убеждены, что компании несут моральную ответственность за прозрачность своих действий», — говорит CEO Tremor Стив Нокс. Однако он считает раскрытие информации особой тактикой, которая должна применяться только тогда, когда людям платят за участие в кампаниях по продвижению продуктов, чего не делают в Tremor (да и в VzzAgent, если на то пошло). Нокс подчеркивает важность независимости потребителя. «Мы считаем, что клиент должен иметь возможность открыто говорить все, что он хочет сказать. Всегда. В ста процентах случаев. Без каких бы то ни было исключений»⁶.

Определенные вопросы возникают и в связи с участием подростков в таких испытательных группах. Боб Ахуджа, профессор маркетинга Университета святого Франциска Ксаверия в Цинциннати, организовал четыре фокус-группы с участием юношей и девушек в возрасте от тринадцати до шестнадцати лет и пришел к выводу, что по крайней мере в этой небольшой выборке подростки не видят никакой нравственной дилеммы в том, чтобы не раскрывать свой статус участника испытательной группы⁷.

Я считаю, что специалисты, занимающиеся сарафанным маркетингом, обязаны объяснять как младшим, так и старшим участникам таких групп необходимость прозрачности. Нам нужно напоминать людям о том, что истинный сарафанный маркетинг — это не обман и не намеренное введение потребителя в заблуждение. Это открытое приглашение попробовать тот продукт, который вам нравится. Эффективным сарафанный маркетинг делает то, что люди честно высказывают свое мнение о продукте. По данным исследования, проведенного доктором Уолтером Карлом из Северо-Восточного университета, агенты, раскрывающие свою связь с компанией, не менее эффективны, чем те, кто этого не делает⁸.

Думаю, компаниям имеет смысл поддерживать отношения непосредственно с клиентами, вместо того чтобы нанимать кого-то. Такое общение бесценно, поскольку позволяет получить важную информацию. Мне очень нравится, как в школе NOLS обращаются со студентами, или в Lego — с клиентами (об этом пойдет речь в следующих главах). Разумеется, существует не один способ распространения слухов, и некоторые компании предпочитают использовать для этого третьих лиц или сеть для выборочного распространения образцов продукта помимо других мер, поскольку эти независимые стороны, скорее всего, связаны с кластерами, которые еще не входят в базовый контингент потребителей.

Вознаграждение, даже если оно выплачивается, должно быть небольшим. Иначе ваша кампания сарафанного маркетинга превратится в некую многоуровневую маркетинговую схему, которая может навредить отношениям членов испытательной группы.

Следует ли прибегать к материальному стимулированию за привлечение рефералов?

Планируя запуск кампании по продвижению продукта по принципу «расскажи другу», необходимо решить, включать ли в свое

предложение материальное стимулирование. Это поднимает вопрос не только этики, но и правомерности подобного подхода.

Существуют самые разные мнения на этот счет. Вот как основатель и председатель совета директоров компании Intuit Скотт Кук еще в 1999 году описал свой опыт применения таких методов продвижения: «Мы попробовали целый ряд искусственных стимулов к распространению слухов, в том числе финансовых и рекомендательных. Ни один из них не обеспечил требуемых результатов. Некоторые даже вызвали единичную, но неожиданно негативную реакцию: “Я не продаю друзей за деньги...”»⁹. Следовательно, прежде чем предлагать нечто подобное, целесообразно выяснить, как к этому отнесутся ваши клиенты. Это можно сделать с помощью фокус-групп, опросов или неформальных бесед.

Однако стимулирование все-таки может дать нужный эффект¹⁰. Большинство людей любят получать что-нибудь бесплатно; кроме того, существуют определенные способы избежать возникновения у них чувства дискомфорта в связи с привлечением рефералов. Один из таких способов — сделать небольшой подарок как рефералу, так и его другу. В других случаях вы можете предоставить клиенту возможность решать самому. Еще один способ смягчить ситуацию — использовать элемент игры. Если вы даете кому-то рекомендацию по поводу продукта, то получаете игровую карточку, которая позволит вам получить один из призов. Разумеется, все меры по продвижению продукта и программы стимулирования должны проанализировать ваши юристы.

По мере развития новых технологий и возникновения новых концепций сарафанного маркетинга будут возникать и его новые неоднозначные аспекты. Поэтому целесообразно следить за появлением лучших практик, норм и стандартов. Однако основные принципы — честность, порядочность и прозрачность — при этом не изменятся и останутся незыблемыми.

Помимо этических вопросов, вы должны также проанализировать, как определенные методы работы будут восприняты на рынке. Если вы

планируете применить тактику, которую вы и 60 процентов ваших клиентов считают абсолютно этичной, имеет ли смысл двигаться дальше? Возможно. Но не забывайте о том, что подумают об этом оставшиеся 40 процентов ваших клиентов.

В 2005 году в Creative Commons (некоммерческая организация, выступающая за принятие более разумных законов об авторском праве) решили использовать BzzAgent для продвижения своих идей. Однако вскоре обнаружилось, что некоторые считают такую тактику неприемлемой, что подтверждает высказывание блогера Сув Чарман: «На мой взгляд, это своего рода “разговорный спам”, и эта тактика может иметь обратный эффект». Дэйв Болтер из BzzAgent отреагировал на это предположением, что Чарман представляет факты в ложном свете, что вызвало волну протеста со стороны блогеров (Болтер принес свои извинения). В результате кампания была остановлена всего через несколько дней после старта¹¹.

К сожалению, есть множество примеров кампаний, явно вышедших за рамки допустимого. Вот только один из них: в начале 2007 года во многих местах в десяти городах США появились чемоданчики с мигающими огнями. В Бостоне люди испугались, что подозрительные ящики — это бомбы, и позвонили в полицию. В результате было приостановлено движение поездов метро, а также закрыты автомагистрали и мосты. На самом же деле это была кампания по продвижению мультфильма, который планировал показывать в эфире телеканал Turner Broadcasting.

Некоторым поклонникам мультсериала, узнавшим персонажей, изображение которых было на чемоданчиках, понравилась идея, что еще раз подчеркивает тот факт, что у каждого свои границы допустимого. Но именно поэтому так важно проанализировать эти границы и выяснить, как на вашу кампанию отреагирует не только самая большая группа ваших сторонников, но и общество в целом.

В попытке формировать слухи о продукте важно выходить за обычные рамки и мыслить нестандартно. Кроме того, когда вы ищете

оригинальные идеи и новые способы привлечения внимания к своему продукту, нельзя ограничивать свое мышление — напротив, нужно провести мозговой шторм и позволить разуму проанализировать все имеющиеся возможности. Но в результате вы должны кардинальным образом изменить свою позицию. Лучше всего сделать это утром следующего дня, за чашкой крепкого кофе, при дневном свете. Проанализируйте свои новые невероятные идеи еще раз. Спросите у людей, что они об этом думают. Спросите у клиентов. Поинтересуйтесь у окружающих, не переступаете ли вы черту.

14. АКТИВНЫЙ ПОСЕВ

Простого подсчета количества недостаточно. Весьма ценную информацию содержит в себе распространенность разговоров, ведущихся в разнородных сообществах.

Из статьи в журнале Marketing Science

В 2001 году кинокомпания Miramax наняла специалиста по маркетингу Марка Шиллера для разработки кампании по распространению слухов о фильме «На связи», главные роли в котором сыграли участники группы 'N Sync Лэнс Басс и Джоуи Фэттоун. Когда представители Miramax обратились к Шиллеру, на счету его небольшого нью-йоркского агентства Electric Artists уже была большая история успеха — Кристина Агилера. Для того чтобы развернуть рекламную кампанию для Агилеры, Шиллер и его команда отыскиали 2 900 молодых людей, которые, по их мнению, отвечали за распространение информации о музыке в интернете. Сотрудники Шиллера установили с ними контакт за несколько месяцев до выхода первого диска Кристины Агилеры. Когда релиз состоялся, альбом стал невероятно популярным¹.

Шиллер и его команда хотели повторить этот успех с фильмом «На связи». Они определили ключевую группу энтузиастов, которые, как им казалось, будут говорить о фильме, и вступили с ними в диалог. «Информация, полученная моей командой, превышала всякие ожидания, — вспоминает Шиллер. — Мы никогда не видели ничего подобного: это была настоящая страстная увлеченность. Это была молва».

Ситуация казалась многообещающей. А затем фильм потерпел полный провал.

«Я на две недели закрыл компанию, чтобы разобраться, что пошло не так», — вспоминает Шиллер.

Почему фильм, получивший столь позитивную первоначальную реакцию, потерпел такой сокрушительный провал в прокате? Для того чтобы найти одно из возможных объяснений, необходимо проанализировать результаты исследования Дэвида Годеса и Дины Мейзлин, изучивших взаимосвязь между слухами о телесериалах и их успехом². Годес и Мейзлин получили два набора данных. Во-первых, составленные компанией Nielsen рейтинги сорока одного телесериала, которые впервые вышли на экраны в Соединенных Штатах в 1999–2000 годах. Во-вторых, комментарии о них, размещенные в 169 группах новостей. Так, например, исследователи знали, что сериал «Справедливая Эмми», показ которого начался на канале CBS 19 сентября 1999 года, смотрели в 13,4 миллиона домов, а также что слова «справедливая Эми» 189 раз появились в теме различных комментариев за период исследования.

Аналитики исследовательской команды пришли к выводу, что, судя по рейтингам за предыдущую неделю, число комментариев нельзя считать лучшим показателем для прогнозирования успеха сериала. «Простого подсчета количества недостаточно», — писали они. Количество не имеет такого значения, как другой показатель — дисперсия, отражающий степень концентрации комментариев в различных группах новостей. Другими словами, дисперсия больше, если комментарии равномерно распределены между различными группами новостей, а не сконцентрированы в нескольких группах. Иначе говоря, тот факт, что комментарии о сериале «Закон и порядок: специальный корпус» появились в четырех разных группах новостей на следующей неделе после начала показа, более важен, чем то, что на той же неделе был размещен 201 отзыв.

Так, может, именно в этом и кроется причина провала фильма «На связи»? Марк Шиллер именно так и считает. «Слухи бывают весьма обособленными», — говорит он. Да, члены ключевой группы заинтересовались фильмом. Заинтересованность и страстная

увлеченность — очень важные факторы распространения слухов, однако *размах* этой заинтересованности и увлеченности может оказаться не менее важным.

У Марка Шиллера в то время не было доступа к материалам исследования Дэвида Годеса и Дины Мейзлин, но интуиция подсказала ему, в чем именно причина провала. Через пару недель он снова открыл свое агентство и начал уделять больше внимания тому, что называет «широтой охвата сарафанного радио».

Какие уроки могут извлечь из этого маркетологи? Урок первый: измерение дисперсии распространения слухов позволяет составить прогноз будущего успеха. Тот факт, что слухи (какими бы интенсивными они ни были) поступают от одной группы людей, мог бы стать для Шиллера подсказкой, что фильм не станет очередной Кристиной Агилерой. Возможно, он просто был не совсем удачным.

Однако не исключено, что фильм просто не получил того шанса, которого заслуживал, что заставляет меня упомянуть и о втором уроке: вы можете принять меры, направленные на распространение слухов в разных социальных кластерах. Даже если вам удалось запустить слухи о своем продукте в нескольких кластерах, в других кластерах этот процесс может проходить очень медленно (если это вообще произойдет). Слухи о продуктах разлетаются как пожар только в редких случаях. Большинству продуктов нужна помощь, и именно здесь в игру вступает посев.

Что такое посев?

Для того чтобы ускорить темпы распространения слухов о продукте, умные компании обеспечивают посев своих продуктов в стратегических пунктах разных кластеров, используя для этого так называемые единицы посева³. Единица посева — это сам продукт, или его образец (книга, компьютер или пакет прикладных программ), которые вы предоставляете в распоряжение потребителей. При этом применяются разные методы: единицы посева предлагаются по полной

цене, со скидкой, во временное пользование или бесплатно, как часто делается в случае посева в интернете. Можно использовать программу распространения образцов, программу организации туров или демоверсию, но принцип всегда один и тот же: вы предоставляете представителям разных кластеров возможность прямого взаимодействия с продуктом, чтобы стимулировать его одновременное обсуждение в разных сетях и ускорить обычный процесс его принятия. Вместо того чтобы ждать естественной (но порой крайне медленной) передачи информации из одного кластера в другой, вы должны взять инициативу в свои руки и активизировать процесс³.

Хорошая кампания посева выходит за рамки рассылки образцов продукта небольшой группе журналистов и отраслевой элите. Посев книги подразумевает нечто большее, чем просто отправку пробных экземпляров нескольким десяткам ключевых закупщиков; охват должен быть гораздо шире. Вы, вероятно, помните, что роман «Холодная гора» был разослан более чем четырем тысячам закупщиков, читателей, авторов, рецензентов и других влиятельных лиц. В данном случае количество имеет значение. Одной из самых успешных кампаний за всю новейшую историю стал вывод на рынок книги «Целеустремленная жизнь» Рика Уоррена. Более 400 тысяч человек приняли участие в ее первоначальном запуске через церкви и религиозные группы. Люди получили книгу (одни церкви раздавали ее бесплатно, другие продавали со скидкой) и согласились читать по одной главе в день на протяжении сорока дней, а также принимать участие в работе небольших дискуссионных групп, собиравшихся раз в неделю. Как Уоррену удалось организовать все это? За много лет он построил замечательные отношения с пасторами, которые прочитали его книгу «Целеустремленная церковь», посещали его сайт и использовали другие источники информации, которые он предоставлял в их распоряжение. Когда Уоррен пригласил пасторов принять участие в его сорокадневной программе, 1200 из них согласились — по данным Грега Стилстры, старшего директора по маркетингу компании

Zondervan, рассказавшего об этой кампании в книге «Взрывной маркетинг»⁴.

Начиная с октября 2002 года 400 тысяч человек по всей стране заговорили о книге «Целеустремленная жизнь». Каждую субботу на протяжении шести недель ее обсуждали в 1 200 церквях, в небольших дискуссионных группах.

Вот вам пример заразительного продукта! По данным опроса, проведенного вскоре после выхода книги в свет, 83 процента людей, купивших ее, активно рекомендовали ее другим. Еще важнее то, что 47 процентов читателей приобрели дополнительные экземпляры и подарили их своим друзьям. Сколько экземпляров? Грег Стилстра утверждает, что 73 процента людей, подаривших книгу кому-либо, купили по три экземпляра, а 7 процентов заявили о том, что купили и раздали по десять экземпляров. В течение двух первых лет было продано 20 миллионов экземпляров книги «Целеустремленная жизнь».

Как вы думаете, что произошло бы, если бы Рик Уоррен с самого начала привлек 120 церквей, а не 1200? Трудно сказать наверняка. Мне кажется, учитывая столь сильную заразительность книги, она все равно имела бы большой успех. Но я уверен и в том, что такое масштабное начало значительно повлияло на результаты.

Том Питерс тоже относит часть успеха своей первой книги на счет экстенсивной кампании посева. В 1980 году он и его соавтор Боб Уотерман составили резюме из 125 страниц для книги, которая стала впоследствии классической книгой по менеджменту — «В поисках совершенства»²⁸. И раздали его нескольким топ-менеджерам, с которыми были знакомы. Вскоре те начали обсуждать прочитанное с другими. По мере распространения слухов о предстоящем выходе книги спрос на нее рос, и авторы решили посеять на рынке 15 тысяч копий. Издатель был обеспокоен этим. Эдвард Берлингейм, который вел этот проект в Harper & Row, сказал, что компания рассчитывала продать около 60 тысяч экземпляров за первый год, так что 15 тысяч составляли 25 процентов от этого количества. Однако Питерс убежден,

что копии сыграли свою роль в распространении слухов о книге. «Вскоре после выхода книги в свет появились благожелательные отзывы, а 15 тысяч владельцев копий поспешили купить саму книгу, во многих случаях большими партиями, чтобы раздать своим подчиненным», — вспоминает Питерс в книге «Процветание в хаосе» (Thriving on Chaos)⁵. В результате было реализовано 1,5 миллиона экземпляров книги «В поисках совершенства» только в твердом переплете.

Поскольку информация может увязнуть в кластерах, очень важно осуществлять посев во многих местах. В середине 1990-х годов активно обсуждалась Windows 95 — и посев сыграл важную роль в распространении слухов об этой операционной системе. Компания Microsoft разослала 450 тысяч копий еще до вывода продукта на рынок. Сделав это, она оставила всего две степени отчуждения между новой ОС и любым пользователем ПК. Учитывая то, что в то время в мире насчитывалось 85 миллионов владельцев ПК, а также что было выпущено 450 тысяч предварительных копий Windows 95, можно с уверенностью предположить, что если кто-то из пользователей и не знал лично обладателя бета-версии, он наверняка знал того, кто был знаком с таким человеком⁶.

Какого посева достаточно?

Вот вам загадка. Какая из двух конкурирующих кампаний охватила больше потребителей? Первая касалась стирального порошка Tide Coldwater компании P&G; вторая — благотворительной акции сети Oxygen в пользу жертв урагана «Катрина». Вирусный эффект каждой кампании можно было измерить, умножив вероятность того, что человек передаст сообщение, на среднее количество человек, с которыми он делится информацией. Самый оптимистичный сценарий — когда этот показатель равен 1,0, а слухи не умолкают. Однако такое бывает редко. Кампания по распространению информации о помощи Oxygen жертвам урагана «Катрина» получила очень высокую оценку

вирусного эффекта — 0,769. Кампания по продвижению порошка Tide — только 0,041. Очевидно, что первый показатель выше, но вопрос в том, какая из двух кампаний охватила больше людей?

Ответ — Tide, поскольку в самом начале кампании был предпринят более широкий посев. Первоначальный охват составил 960 954 человека. Охват кампании Oxygen в момент запуска был равен всего 7 064. Следовательно, хотя первая кампания и имела более выраженный вирусный эффект, она охватила меньше людей. Вирусный эффект зависит не только от степени заразительности вашей идеи, но и от того, с какого охвата вы стартовали.

Дункан Уоттс, Йона Перетти и Майкл Фруммин, которые назвали эти цифры, утверждают, что «чрезвычайно трудно, а порой даже невозможно каждый раз создавать медиаресурсы, которые распространяли бы информацию подобно вирусу, от небольшого посева к миллионам». Однако у крупных компаний есть альтернатива — начать с массового посева. При этом «может понадобиться несколько этапов, чтобы процесс заражения исчерпал свои возможности, но за это время может быть охвачено достаточно большое дополнительное количество потребителей»⁷. Именно так и поступила компания Microsoft при выводе на рынок операционной системы Windows 95. Именно так был организован выход в свет книги «Целеустремленная жизнь». Именно так Том Питерс и Боб Уотерман вывели на рынок книгу «В поисках совершенства».

Во всех этих случаях имел место весьма интенсивный посев; большинству компаний будет трудно повторить данный опыт. И все же посев может дать желаемый результат даже в случае, если выполняется не в таком широком масштабе. Какого же посева достаточно? «Здесь нет волшебного рецепта», — говорит Мэтью Страдиотто, сооснователь агентства по сарафанному маркетингу Matchstick из Торонто, которое начиная с 2001 года организовало много «посевных кампаний». В ходе проекта, проведенного для одной обувной компании, были получены превосходные результаты, поскольку каждой из двадцати пяти женщин, отобранных в семи

городах, подарили по паре туфель. Сейчас агентство Matchstick в ходе своих посевных кампаний охватывает минимум сто человек в каждом крупном городе (и даже больше, если позволяет бюджет). Цифра увеличивается в случае онлайн-кампаний. Агентство VzzAgent, менее избирательное при выборе людей, которым предоставляются опытные образцы, проводит гораздо более масштабные кампании. Это подтверждает пример с кампанией по продвижению зубной щетки Sonicare, в ходе которой эти щетки были розданы 33 тысячам жителей Северной Америки⁸. Представители отрасли считают, что 1 процент целевой аудитории — хороший показатель, но, очевидно, масштабы посева могут быть самыми разными.

С посевом связана одна потенциальная опасность — избыточность. Раздача двадцати единиц вашего продукта в крупной организации произведет разный эффект в зависимости от распределения этих единиц. Если они рассредоточены в двадцати разных отделах, значит, вы правильно выполнили посев. Если же все двадцать единиц попадут в один отдел, вы потратили много денег, которым можно было бы найти лучшее применение. (Разумеется, если этот отдел активно контактирует с другими отделами или клиентами, такой концентрированный посев можно оправдать.)

Обратите внимание на мертвые сети

Посев требует постоянных усилий. Как бы вы ни заботились о нем, некоторые зерна не прорастут, и в результате соответствующие сети будут бездействовать. Я их называю мертвыми. Мертвая сеть может свидетельствовать либо о вашей низкой активности, либо о том, что в ней успешно действует конкурирующий бренд. Для того чтобы обнаружить мертвые сети, нужно использовать все традиционные источники информации, которые применяются в маркетинговой разведке: данные о сбыте, маркетинговые исследования и ваши собственные наблюдения. Но вместо того чтобы фокусироваться на таких традиционных показателях, как осведомленность о бренде и

воздействие СМИ, попытайтесь лучше найти ответ на вопрос: насколько активно ваш бренд обсуждают в конкретной сети?

Для идентификации мертвых сетей очень важны данные, основанные на отдельных наблюдениях. Торговый агент может вернуться с какого-либо спортивного мероприятия и сообщить, что поклонники велосипедного спорта в Сиэтле ничего не знают о новом шлеме, который вы вывели на рынок. Мертвая сеть. Вы находите в сети комментарий, в котором говорится, что аспиранты отдают предпочтение продукту вашего конкурента, а ваш продукт даже не упоминается. Мертвая сеть. В качестве иллюстрации можно привести такой пример. В какой-то момент в нашей компании заметили, что сотрудники медицинских библиотек практически никогда не говорят об EndNote в своих онлайн-дискуссионных группах, в то время как медики-исследователи и студенты, изучающие биологию, активно это делали. Это вызывало особое беспокойство, поскольку каждый библиотекарь входил в состав местной сети, оказывающей влияние на то, что покупают студенты и исследователи. Мы решили раздать сотни опытных образцов в медицинских библиотеках по всей стране. В результате библиотекари начали вести курсы по применению программы EndNote, охотно рекомендуя ее своим постоянным читателям.

Нам, маркетологам, свойственно обращать внимание только на «действующие» сети и игнорировать «мертвые». На самом деле чем успешнее компания, тем больше она получает сообщений от существующих сетей, из-за чего бездействующие сети остаются вне зоны ее внимания и в них не осуществляется посев. Мы обращаем внимание только на те сети, которые нас стимулируют, и нам трудно заглянуть за их пределы. Однако, засеяв бездействующие сети, вы гораздо быстрее расширите свою аудиторию и увеличите продажи продукта, чем если сфокусируетесь исключительно на активных сетях.

Четыре правила успешной кампании посева

Успешный посев — это активный процесс, выходящий далеко за рамки фразы из фильма «Поле его мечты»: «Если ты построишь его, они придут»²⁹. Вместо того чтобы пассивно ждать, когда люди придут к вам, вы должны выйти и посеять зерна вокруг леса. Вот некоторые рекомендации.

- 1. Обращайте внимание не только на «обычных подозреваемых».** Засеять традиционные каналы очень важно, однако усилия, которые обеспечат успешный посев, должны выходить за рамки обычных каналов, будь то СМИ, розничные магазины, дилерская сеть или универмаги. Мыслите шире. Подобно тому, как вы обнаруживаете географические зоны, где у вас недостаточно клиентов, вы должны уметь идентифицировать и социальные круги, отраслевые сегменты или научные дисциплины, в которых еще не говорят о вашем продукте или вашей компании.
- 2. Дайте людям возможность воспользоваться продуктом.** Чаще всего в качестве единицы посева должен выступать сам продукт. Иногда (как, например, в случае распространения предварительного тиража книги «В поисках совершенства») и его образец может вызвать у людей какие-то эмоции, но для того чтобы продукт пробудил у них настоящий интерес, необходимо предоставить им возможность воспользоваться им в полном объеме.
- 3. Уменьшите ценовой барьер.** В некоторых случаях проведенный вами анализ покажет, что вы можете позволить себе раздать единицы посева бесплатно; а порой все, что вы сможете сделать, — это предложить скидку. Однако не стоит недооценивать роль ценового барьера в случае распространения неизвестного продукта. Делайте его бесплатным для потребителя, ставшего объектом посева, или хотя бы предложите по как можно более низкой цене.
- 4. Прислушивайтесь к тишине.** Когда со стороны мертвых сетей исходит безмолвие, ваша естественная реакция — проигнорировать их. Для обеспечения успешного посева необходимо обнаружить и оживить мертвые сети.

²⁸ Питерс Т., Уотерман-мл. Б. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. — М. : Альпина Паблишер, 2011.

²⁹ Герой фильма Рэй Кинселла слышит, как потусторонний голос нашептывает ему: «Если ты построишь его, они придут...» Рэй решает, что должен построить на месте кукурузного поля бейсбольное. На этом поле по ночам начинают появляться призраки легендарных умерших игроков. *Прим. перев.*

15. История

Так вот, этот парень, Блейк, — дизайнер. Он увидел много маленьких аргентинских детей, бегающих босиком, и решил действовать.

Участник MySpace о компании Toms Shoes

Когда вы рассказываете людям что-то хорошее о своем продукте (например, что он сделан из самого прочного в мире материала), слабый голос в их головах всегда тихо оценивает ваши слова: «Как он может утверждать, что это самый прочный материал в мире? О чем это он?» Даже если этот слабый голос не выдвигает возражений против новой информации, он может думать при этом о чем-то другом: «Через полчаса мне нужно быть у стоматолога» или «Моя почта!!!»

Стивен Деннинг утверждает, что с этим голосом можно справиться, заинтересовав его хорошей историей. Дав человеку пищу для ума, вы предотвратите его желание спорить. Человек начнет представлять себе что-то и создавать собственную историю о том, о чем вы рассказываете¹.

Так позвольте и *мне* рассказать *вам* историю. Молодой предприниматель Блейк Майкоски пару лет назад поехал в Аргентину, чтобы отдохнуть, научиться танцевать танго и поиграть в поло. Ему действительно нужна была пауза после того, как он основал несколько компаний и проиграл в реалити-шоу *The Amazing Race* («Удивительные гонки») с совсем небольшим отрывом. В Аргентине Майкоски заметил, что многие игроки в поло носят альпаргатас — традиционную обувь местных фермеров. Ближе к концу путешествия Блейк, участвуя в одной волонтерской акции, встретил в бедном пригороде Буэнос-Айреса нищих босых детей. Ему объяснили, что в Аргентине и других развивающихся странах у многих детей вообще

нет обуви. На следующий день, вернувшись на ферму, где он жил, Майкоски поделился со своим другом новой идеей — сделать альпаргатас более добротными и прочными и на каждую проданную пару отдавать одну пару для детей, живущих в развивающихся странах².

Обратите внимание, как в двух словах можно рассказать эту историю: парень едет в Аргентину и видит классную обувь. Он также видит детей, у которых вообще нет обуви. Он складывает два и два и открывает компанию по выпуску практичной качественной обуви, чтобы передавать в дар бедным детям по одной паре на каждую проданную.

Однако для хорошей истории, причем *бизнес-истории*, требуется нечто большее. Слишком часто я слышу, что в бизнесе говорят о сторителлинге³⁰ как о чем-то таком, что можно высосать из пальца. Хорошая бизнес-история — такую историю люди будут пересказывать, и с ее помощью вы будете продавать свой продукт, — должна опираться на факты. Для того чтобы историю компании Toms Shoes пересказывали, нужны факты. Детали. Достоверность.

Вот как разворачивался ее сюжет. После того как у Блейка Майкоски возникла его идея, он остался в Аргентине, встретился с производителями обуви и тканей и нашел тех, кто согласился изготавливать для него обувь. Блейк назвал компанию Toms Shoes (Toms — от английского слова tomorrow). Через несколько недель Майкоски вернулся в Соединенные Штаты с тремя большими сумками, в которых было 250 пар обуви. Он позвонил в American Rag — модный магазин в Лос-Анджелесе, и продал им почти половину партии. Появление этой обуви в магазине American Rag вызвало волну слухов в Лос-Анджелесе и привлекло внимание критика моды Бут Мур. Статья, которую она написала в Los Angeles Times, была короткой и весьма благожелательной; в ней также красовалась большая фотография с изображением альпаргатас. В то утро, когда вышла статья, у Майкоски оставалось 140 пар обуви. За следующие сутки он

получил 2 200 заказов. Блейк нанял троих стажеров, дал им ключи от своей квартиры и поручил обзвонить или написать электронные письма людям, сделавшим заказы, чтобы предупредить их, что заказ будет выполнен с задержкой. А сам сел на самолет и отправился в Аргентину за очередной партией обуви. На протяжении следующих шести месяцев компания продала около 10 тысяч пар³.

В октябре 2006 года Майкоски собрал группу волонтеров и отправился вместе с ними в Аргентину, чтобы раздать 10 тысяч пар обуви. Они не просто отдавали детям туфли, а на самом деле надевали им их на ноги. Короткое видео об этом событии было размещено на YouTube (его можно посмотреть на сайте www.tomsshoes.com). Теперь эта история становится более реалистичной. Подлинной. Это рассказ о событиях, происходивших на самом деле.

Какой урок можно извлечь из этого примера? Когда люди слышат такую историю, слабый голос в их головах по-прежнему может время от времени задавать вопросы, но теперь они уже слишком увлечены повествованием, чтобы выдвигать какие-то серьезные возражения.

Где найти свою историю?

Следующая история объясняет, как я заинтересовался феноменом сарафанного радио.

В 1998 году наша небольшая калифорнийская компания была в нескольких месяцах от выпуска первой версии EndNote, когда мы получили заказ на покупку по почте из Принстона. Помню, как мы, все пятеро, стояли вокруг него и пытались понять, как кто-то на другом конце континента узнал о нас. Мы не рекламировали EndNote. О ее существовании знала только горстка людей в Калифорнии.

Кто-то из нас позвонил клиенту, приславшему заказ. Как он узнал о программе? По всей вероятности, одному из нескольких человек, присутствовавших на ее предварительном показе в Беркли за несколько дней до этого, так понравилась программа EndNote, что он поместил восторженное сообщение на доске объявлений, которой

пользовались преподаватели университета. Один из них и стал нашим первым клиентом.

Возможно, моя история не настолько волнующая, как история Toms Shoes, но она иллюстрирует мощь сарафанного радио.

Разумеется, сразу же после этого события мы вернулись к работе. Никто не сказал: «Обратите внимание на важность сарафанного радио» или «Интернет — это удивительная вещь, не так ли?» Не думаю, что подобные мысли вообще приходили тогда мне в голову. Это даже не воспринималось как история, а просто как факт из реальной жизни. Но когда я начал работать над книгой, то каким-то образом извлек этой случай из памяти и изложил на бумаге. Хотя я и мог бы написать об этой истории целых десять страниц, я выбросил все факты, не имевшие отношения к главной идее.

Правдива ли она? Да. Более того, она истинна, поскольку за десять следующих лет я сталкивался с подобным тысячи раз. Именно так я и заинтересовался сарафанным маркетингом.

Но помните: одни только факты не позволят вам добиться своей цели в сторителлинге. Например, я могу сказать, что от 40 до 60 процентов наших клиентов слышали об EndNote от других людей. Но такой факт не производит впечатления. В нем нет элемента повествования. Исследования показывают, что истории более убедительны, чем абстрактные факты или статистические данные; к тому же истории легче запомнить.

Итальянский драматург Луиджи Пиранделло писал: «Факт — это пустой мешок, который не будет стоять, пока его не наполнишь. Для того чтобы он мог подняться, в него нужно вложить причины и чувства, благодаря которым он существует». Один из способов увлечь людей — рассказать им историю. Но повторяю: в контексте бизнеса она должна убеждать, а не только увлекать. Значит, вам нужен мешок и нужно его содержимое. Вам нужна история о том, как Блейку Майкоски пришла в голову идея о создании Toms Shoes, когда он увидел босоногих детей, и вам нужно знать, что он раздал 10 тысяч пар обуви бедным детям в Аргентине⁴.

Многие хорошие бизнес-истории повествуют о возникновении компании. Блейк Майкоски увидел босых детей. Основатель PowerBar Брайан Максвелл во время марафонского забега понял, что ему не помешал бы энергетический батончик. У автора песен Дэйва Капелла был творческий кризис, и он решил написать слова на листках бумаги и переставить их в другом порядке; тот факт, что любой маленький ветерок или чихание может разнести эти листочки по всей комнате, подсказал ему идею о создании набора магнитов Magnetic Poetry. Каждый настоящий поклонник бренда Nike знает, что основатель компании Билл Боуэрман налил жидкий уретан в вафельницу своей жены, чтобы поэкспериментировать с новой подошвой для кроссовок. Такие любопытные факты из истории компании — своего рода культурный капитал сообщества бренда, те фрагменты истории, которыми обмениваются между собой поклонники, чтобы продемонстрировать свою приверженность бренду⁵.

Не нужно быть гигантской компанией, чтобы иметь отличную историю. Недалеко от моего дома есть мясной магазин Schaub's, где продается маринованная вырезка под названием Fred's Steak. На прилавке можно найти листы, на которых владелец магазина Дэвид Шауб написал свою маленькую историю, начинающуюся так: «Кто такой Фред? И что он сделал с этими стейками?» В этой истории рассказывается о том, что около сорока лет назад мясник по имени Фред придумал черный маринад, который выглядел не очень аппетитно, но придавал мясу бесподобный вкус. О маринованной вырезке, изготовленной Фредом, пошли слухи, люди приезжали даже из пригорода, чтобы купить ее. В 1979 году Фред закрыл магазин в Лос-Гатосе, но покупатели по-прежнему останавливали его на улице и спрашивали, где можно купить стейки. Когда в 1988 году Дэвид Шауб открыл свой магазин, он уговорил Фреда дать ему рецепт. Эта история заканчивается так: «В 1996 году Фред покинул этот мир, но его стейки живы по сей день. Если они нравятся вам так же, как мне, — дайте мне знать. Фред был моим отцом».

Эта история напечатана на небольших листах бумаги, целая стопка которых лежит на прилавке в магазине Schaub's. Вряд ли ее можно назвать приключенческим романом, но это хороший повод для разговора с друзьями, когда вы стоите у барбекю и ждете, пока приготовятся жарящиеся на нем стейки.

Предложите клиентам рассказать свои истории. На сайте компании Coca-Cola размещены десятки рассказов поклонников колы о том, как этот напиток повлиял на их жизнь. Одна женщина вспоминает о том, как однажды ужинала с возлюбленным в ресторане. Она заказала бутылку колы (так как очень любит этот напиток) и, как только начала пить, заметила, что на дне что-то блестит. Пока она пыталась понять, что там такое, ее друг встал на колени и произнес: «Знаю, ты очень любишь колу, но не согласишься ли ты выйти за меня замуж? Я обещаю, что ты будешь пить этот напиток каждый день, если скажешь “да”». И она согласилась⁷.

Toms — очень молодая компания, и ее история еще формируется³¹. Сейчас в ней работает двадцать два сотрудника, а недавно кто-то спросил Майкоски, есть ли у него бизнес-план и заявление о миссии. Однако он по-прежнему придерживается простой идеи, которая так увлекла его с самого начала: на каждую пару обуви, купленную у Toms, жертвовать одну пару туфель нуждающимся детям. Если по какой-то причине компания вдруг прекратит обувать бедных детей в развивающихся странах, ее история закончится. Но пока Toms еще делает это. В ноябре 2007 года Блейк Майкоски вместе с шестью волонтерами раздали 50 тысяч пар обуви детям в Южной Африке.

Компания Toms пользуется большой поддержкой и благожелательностью людей. Воспользовавшись своими связями в индустрии развлечений (в прошлом он открыл кабельный канал для показа реалити-шоу, который так и не начал работать), Майкоски уговорил кое-кого из знаменитостей носить его обувь, что помогло запустить процесс развития бренда. Кроме того, он получил помощь от группы Hanson; ее участники перед каждым концертом приглашают

своих поклонников пройти полтора километра — они делают это для того, чтобы привлечь внимание людей к тому факту, что у некоторых детей в мире совсем нет обуви. Группа Hanson совершила уже более шестидесяти таких маршей, рассказывая поклонникам о Toms и продавая обувь компании на своих концертах.

Примерно через три месяца после открытия компании Блейк Майкоски ждал регистрации в аэропорту Кеннеди. Он приехал туда прямо из спортзала, поэтому был в кроссовках. Ожидая у выхода на посадку, он заметил девушку в красных туфлях Toms. Блейк впервые увидел в своей обуви кого-то не из своих друзей или членов семьи. Он решил послушать, что скажет девушка, и подошел к ней.

— Извините, у вас классные туфли. Что это за марка? — спросил Майкоски.

— Это Toms, — ответила девушка.

— Отлично, спасибо, — сказал Майкоски. Он уже хотел уходить, но девушка схватила его за плечо. Она должна была рассказать ему историю.

Майкоски поразило то, насколько точно девушка передала ее. О его путешествии в Аргентину, о том, как он увидел детей, как нанял стажеров, обо всем! В какой-то момент Блейк уже не мог скрывать правду и признался девушке, кто он. «Боже мой, я ведь видела вас на видео в YouTube, — сказала она. — Сейчас у вас волосы короче».

Майкоски уверен, что нечто подобное происходило тысячи раз, когда люди обращали внимание на то, какую обувь носят их друзья. Он называет их «посланниками подметок». «Этим людям мы обязаны своим развитием», — говорит он.

«Мне хотелось бы сказать, что мы используем какой-то тематический или тактический способ, но в действительности все дело в замечательной истории, которую любят рассказывать люди», — объясняет Майкоски. Звучит довольно просто, однако у очень многих брендов нет истории — или они не знают, что она у них есть. Вам нужно найти свою интересную историю и рассказать ее людям.

[30](#) Способ передачи информации посредством рассказывания историй. *Прим.ред.*

[31](#) Подробнее о компании можно прочитать в книге Майкоски Б. Оставь свой след. Как построить компанию, которая меняет мир к лучшему. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

16. Дайте нам повод для разговоров

Неужели? У нас их десятки по всему дворцу.

Королева Елизавета II производителю пылесосов Джеймсу Дайсону

В один прекрасный день в 1974 году высокий мужчина по имени Мехаи Виравайдья стоял на сцене в Бангкоке перед тысячей учителей и читал лекцию. Был жаркий день, и потолочные вентиляторы крутились над головами присутствующих, пытаясь развеять жару. Мехаи Виравайдья, сын врачей, шотландки и тайца, читал лекцию о планировании семьи¹.

Лекции о планировании семьи бывают порой на удивление скучными, и, перечисляя разные методы контрацепции, Виравайдья заметил в зале много отсутствующих взглядов. Он использовал в своем выступлении цветистые выражения, пытаясь заинтересовать присутствующих оральными и внутриматочными контрацептивами, но люди смущались, а некоторые откровенно скучали. Атмосфера в большой аудитории была довольно унылой, а Мехаи Виравайдья не любил, когда все проходило так сдержанно.

Для того чтобы понять всю необычность произошедшего дальше, необходимо учесть, насколько консервативным был Таиланд в 1974 году. Презервативы продавались только по рецепту врача. О сексе никто вообще не говорил. Даже сотрудники правительственного комитета, которые должны были вести среди людей разъяснительную работу относительно планирования семьи, считали унизительными для себя такие разговоры.

Поэтому, когда Мехаи Виравайдья вынул презерватив из кармана, атмосфера изменилась. В зале раздались смех, хихиканье, появились

улыбки. «Я знал, что мне нужно что-то сделать, поэтому сказал: “Давайте его распечатаем. Многие из вас, вероятно, слышали о презервативах, но никогда не видели их или не держали в руках”», — вспоминает Виравайдья. Разорвав упаковку, он заговорил об альтернативных способах применения презерватива. Размахивая им перед хихикающей публикой, он объяснил, как его можно использовать для хранения воды, как надеть на ствол пистолета или завязать волосы. Затем он вспомнил, как однажды в детстве нашел презервативы в клинике своего отца и надул их. «Презерватив можно использовать также в качестве воздушного шарика», — весело объяснил присутствующим Виравайдья. Пока он надувал свою новую игрушку, смех становился все громче. «Это было похоже на чудо, — вспоминает он. — Минуту назад они выглядели скованными и смущенными, а теперь хохочут».

В рамках своей работы на правительство Виравайдья встречал очень много семей, в которых было от семи до десяти детей, страдавших от недоедания. Он был глубоко убежден, что сокращение роста населения — один из способов преодолеть бедность в Таиланде. Теперь, стоя на сцене с презервативом, превратившимся в воздушный шарик, Виравайдья понял, что действительно завладел вниманием присутствующих, поэтому решил извлечь из сложившейся ситуации максимальную пользу. Он попросил своих помощников раздать людям презервативы, которые взял с собой на лекцию. Некоторые из присутствующих спокойно брали презервативы в руки. Другие делали это весьма неохотно, но Виравайдья не позволил им сорваться с крючка. «Это всего лишь кусок резины, — объяснил он. — Презерватив на самом деле чист, если у вас нет грязных мыслей. Так что, если у вас есть грязные мысли, не берите его».

Меهاي Виравайдья предложил присутствующим разорвать пакеты, взять презервативы в руки и надуть их. В зале возникла атмосфера веселья, и Виравайдья пригласил «тех, у кого самые чистые мысли», выйти на сцену и принять участие в конкурсе на надувание презервативов. Поощряемые его помощниками, на сцену вышли

десятки учителей — и Мехай Виравайдья объявил: «Я хочу, чтобы на счет три все вы начали надувать презервативы. Тот, кто за одну минуту надует самый большой шарик, получит годовой запас презервативов». Началось соревнование, и на сцене образовалась настоящая суматоха. Виравайдья, как настоящий футбольный комментатор, подробно описывал действия участников конкурса. Две тысячи человек, присутствовавших в зале, неудержимо смеялись.

Влияние сарафанного радио не измерялось в тот день, но не так уж трудно догадаться, что многие из присутствовавших там учителей рассказали о своих впечатлениях коллегам, членам семьи и друзьям.

Люди любят обсуждать неожиданные события — что-то новое и удивительное. Кроме того, мы больше говорим о чем-то, если сами принимали в этом участие и испытали это на собственном опыте. На протяжении более чем тридцати лет, прошедших после той лекции, Мехай Виравайдья, пропагандируя использование презервативов, не забывал об этих двух моментах, сначала — в качестве инструмента борьбы с бедностью, а затем — в рамках борьбы с распространением СПИДа. Он применил идею соревнований по надуванию презервативов на улице, организовывая стихийные состязания на рынках и перекрестках. Кроме того, Виравайдья инициировал программу «Полицейские и презервативы», в рамках которой тайские полицейские раздавали презервативы на улицах. В этом списке мероприятий по созданию слухов есть еще много разных пунктов.

Возьмем в качестве примера ресторан под названием Cabbages and Condoms («Капуста и презервативы»), который организация Виравайдьи открыла в Бангкоке. Помимо блюд изысканной тайской кухни в нем можно насладиться видом прекрасных абажуров, предметов одежды официантов и сервировки стола, а также других элементов декора, выполненных из презервативов. В конце трапезы, к кофе, вы получаете не мятные конфеты... Наверное, вы сами догадались, что... В прошлом году ресторан получил прибыль в размере 1,5 миллиона долларов, которые организация Мехай Виравайдьи, Ассоциация по развитию населения и сообщества

(Population and Community Development Association, PDA), использует для улучшения жизни бедняков и продвижения своих идей.

Когда я назвал такую практику шокирующей, Виравайдья заверил меня, что его цель — не шокировать, а удивить людей. Шок может вызвать неприятие, а действия, направленные на то, чтобы удивить, преследуют иную цель. Но Виравайдья никогда не шокировал людей ради того, чтобы действительно вызвать у них шок.

Сторонние наблюдатели очень высоко оценили вклад Мехай Виравайдьи в сохранение здоровья населения Таиланда. Когда в 2007 году Фонд Билла и Мелинды Гейтс присудил PDA премию за вклад в охрану здоровья во всем мире, президент и CEO Всемирного совета здравоохранения доктор Нилс Долер сказал: «Мир нуждается в лидерах, подобных Мехай, готовых всерьез заниматься такими запретными темами, как секс и ВИЧ/СПИД, чтобы сохранить жизнь многим людям». Декан Школы здравоохранения Колумбийского университета доктор Аллан Розенфилд и профессор Школы здравоохранения Калифорнийского университета в Беркли доктор Малкольм Поттс сказали, что «его открытый, смелый, основанный на здравом смысле подход к решению проблем, которых очень часто избегают другие лидеры, сделал его примером для других стран — как богатых, так и бедных»².

Мехай Виравайдья — не только мастер создания слухов, но еще и искусный стратег. Для того чтобы заручиться поддержкой религиозных лидеров, он привлек специалистов, изучавших буддистские рукописи, к поиску того, что могло бы поддержать идею планирования семьи. Вооружившись цитатой «появление на свет множества детей порождает страдание», он получил благословение буддийских монахов. Для того чтобы обеспечить широкую доступность презервативов, организация PDA создала сеть из более чем 10 тысяч сельских дистрибьюторов. Чтобы установить контакт с учителями, Виравайдья договорился с учительским профсоюзом; за пять лет его организация обучила 320 тысяч сельских школьных учителей. За период, прошедший с начала работы PDA, темпы роста населения

снизились с 3,3 процента в середине 1970-х до 0,8 процента в 2002 году³.

Мехаи Виравайдья постоянно дает людям повод для разговоров. Сегодня его имя настолько тесно ассоциируется в Таиланде с презервативами, что их начали называть «мехаи» (против чего сам Виравайдья совершенно не возражает).

Злейший враг слухов

За последние годы я принимал участие в нескольких мероприятиях, которые были организованы в автомобильной отрасли. Проблема таких сборищ довольно проста: они скучны. И не дают людям пищи для разговоров, поэтому послужили мне очередным напоминанием о том, что рутина — злейший враг слухов.

Все эти неудачные мероприятия резко контрастировали с тем, которое проводила компания BMW несколько лет назад в Беркли. Впоследствии я рассказывал всем о демонстрации надежности антипробуксовочной системы BMW, которую не могла бы воссоздать реклама. Для того чтобы продемонстрировать надежность автомобиля на скользкой дороге, организаторы расстелили пластиковое покрытие на огромном участке земли и налили на него воду, чтобы создать эффект лужи на дороге. Затем они пригласили добровольца и предложили ему занять место водителя. Рядом с ним сел инструктор по вождению, чтобы контролировать ситуацию. Добровольца попросили выехать на сухой участок дороги и развить определенную скорость, а затем пересечь участок, покрытый мокрым пластиком. Для того чтобы зрители оценили полезность новой антипробуксовочной системы, нам сначала хотели показать, что произойдет, когда она выключена. «Всем отойти на три шага», — сказал инструктор, и все нервно засмеялись.

«Нажать педаль до отказа! — крикнул инструктор. — На старт, внимание, марш!» Доброволец утопил педаль газа в пол. Автомобиль сделал два оборота, прежде чем водитель смог выровнять его. Никто

из присутствующих никогда не забудет этого зрелища. Затем организаторы попросили добровольца сделать то же самое, но с включенной антипробуксовочной системой. Мне кажется, в глубине души все ждали, что автомобиль снова войдет в тот потрясающий штопор, но вместо этого он медленно прошел скользкий участок, даже не изменив направления. О таком люди охотно рассказывают своим друзьям. Тогда нам дали повод для разговоров⁴.

Лошади ходят в кино

Как и все остальное в жизни, одни рекламные трюки бывают удачными, а другие — нет. Лучшие из них усиливают дух продукта. Мой любимый рекламный трюк был использован в 1974 году во время выхода на экраны вестерна Мела Брукса *Blazing Saddles*³². На премьеру комедии компания Warner Brothers пригласила особых гостей. «Любой фильм Мела Брукса требует нестандартного подхода, поэтому для *Blazing Saddles* я пригласил на специальный просмотр лошадей», — сказал Марти Вайзер в интервью, записанном в 1987 году, за год до его смерти⁴. Вайзер, проработавший в Warner Brothers более пятидесяти лет, был автором многих идей, которые люди обсуждали на протяжении долгих лет. Вайзер и его подчиненные в Warner Brothers арендовали кинотеатр для автомобилистов в Лос-Анджелесе, дали в *Los Angeles Times* небольшое рекламное объявление и развесили возле конюшен в этом районе рекламные плакаты, на которых значилось, что лошадям и их владельцам предоставляется право на бесплатный просмотр фильма. Затем они начали ждать и молиться, чтобы кто-нибудь появился. Средствам массовой информации понравилась эта идея, и в назначенное время автостоянка была забита автомобилями со съемочными группами и журналистами. Но лошадей не было. Когда Вайзер уже стал терять надежду, подъехал полицейский мотоцикл, сопровождавший целую процессию лошадей. Около 250 лошадей (и их владельцев) пришли

посмотреть комедию и полакомиться овсом и «лошадиной закуской» в «лошадином баре»[33](#).

Еще один мой любимый рекламный трюк придумал человек, который прекрасно понимал ценность шока, — Альфред Хичкок. Представьте себе, что вы идете утром в Лондоне вдоль Темзы и видите, что по реке плывет труп. Подойдя немного ближе, вы понимаете, что этот труп — сам Хичкок! Во время съемок фильма «Безумие» в 1970-х годах Хичкок сделал манекен, похожий на него, и бросил его в Темзу. Те, кто видел «труп» своими глазами, а также многие другие, видевшие его фото в газетах, несомненно, рассказывали об этом друзьям и членам семьи — чего и добивался Хичкок.

Когда Тина Браун поместила фото обнаженной беременной Деми Мур на обложке журнала *Vanity Fair*, многие говорили об этом. Но эти обсуждения вызвала уникальность фотографии. Если вы просто повторите этот трюк с другой актрисой, не рассчитывайте на многое. Ключ к тому, чтобы оставаться на вершине успеха, — неизменно превосходить свой последний рекламный ход. Всегда выходите за рамки возможного — но не переступая черту.

Ваш повод для разговоров и ваш продукт

В одной из предыдущих глав я говорил о необходимости слушать своих клиентов, для того чтобы найти повод для обсуждений. Такие поводы бывают самыми разными (и не всегда их можно найти, только слушая клиентов). Рекламный трюк тоже может стать причиной разговоров. Причем чем теснее ваш повод связан с самим продуктом, тем лучше.

Иногда сам продукт провоцирует слухи о себе. iPhone — самый простой тому пример, устройство настолько уникально само по себе, что сразу же вызывает волну разговоров. Однако во многих случаях необходимо создать повод, который дал бы людям возможность

обсудить продукт. В случае компании Brita таким поводом стали два пакетика чая.

Мосс Кейди, представлявший компанию Brita в Северной Америке, убежден, что эти два пакетика чая дали толчок для бурного обсуждения. Компания Brita прилагала их и так называемую «карточку для тестирования чая» к каждому проданному фильтру-кувшину. На карточке было написано, что покупателю рекомендуют приготовить две чашки чая — одну с обычной водой, а другую — с водой, пропущенной через новый фильтр компании Brita. «Визуальное различие между двумя чашками чая, особенно в регионах с чрезмерно жесткой водой, просто поражает», — говорит Кейди. Чай, заваренный обычной водой из крана, получался мутным, тогда как чай, заваренный фильтрованной водой, был прозрачным, без неприятного осадка⁶.

Людей, купивших фильтры, просили написать свои комментарии на карточках и отправить в компанию Brita. Десятки тысяч покупателей так и поступили. В компании не измеряли количество слухов, но, по мнению Кейди, эти пакетики стали поводом для разговоров о фильтрах Brita. «Нет никаких сомнений в том, что это вызвало волну разговоров, — говорит он. — Своим открытием очень хочется с кем-нибудь поделиться: “Посмотри, как отличаются эти две чашки чая. Вот что, оказывается, мы пьем!”» Мосс Кейди продолжал вкладывать пакетики с чаем в коробки с фильтрами Brita до тех пор, пока в 1995 году не продал бизнес компании Clorox.

Если хорошо подумать, становится понятно, что этот чайный тест позволяет, по существу, испытать преимущества продукта с помощью зрительного, а не только вкусового восприятия. Следовательно, задачей маркетологов было расширить сенсорное восприятие продукта. Поскольку не так уж легко ощутить разницу между фильтрованной и нефильтрованной водой на вкус, чайный тест представлял визуальное доказательство эффективности фильтра.

Подобно буклету Herbal Essences для подбора краски для волос и автобусу NOLS, работающему на растительном масле, карточка для тестирования чая тоже стала эффективным поводом для разговоров,

поскольку она инициирует обсуждения, связанные с самим продуктом и его преимуществами.

Сравните эти примеры с рекламными трюками, которые проделываются только ради привлечения внимания, но при этом не подчеркивают сути бренда. Возможно, они имеют определенную ценность для повышения осведомленности людей о продукте, но не стимулируют их рекомендовать его другим. Линда Пеццано придавала этому особое значение. Во всех ее кампаниях по продвижению Trivial Pursuit и Pictionary продукт играл ключевую роль. «Необходимо найти способ делать то, что имеет непосредственное отношение к продукту, чтобы усилить его концепцию и идею, стоящую за ним», — говорила она⁷.

Кроме того, следует отличать слухи, возникшие под влиянием истинной заинтересованности вашим продуктом, от тех, которые распространились в связи с тем, что вы стали использовать новый канал коммуникации. О первой же компании, которая начнет использовать подкасты, сеть Second Life, блоги или какой-либо другой канал коммуникации, будут много говорить. Разумеется, благодаря этому она заслужит себе славу компании, находящейся на переднем крае новых технологий, но не путайте это с обсуждениями, сфокусированными непосредственно на продукте.

Люди

Может ли топ-менеджер стать предметом разговоров? Хорошо ли для компании, если все говорят о ее CEO? На первый взгляд может показаться очевидным, что инвесторов, сотрудников и клиентов привлекает компания, работающая под руководством человека, которого все знают. В действительности исследователи из Дюкского и Гарвардского университетов пришли к выводу, что 80 процентов публикаций и репортажей в СМИ приходится на 20 процентов высших руководителей компаний. Причем — интересный факт — не было обнаружено статистически значимой разницы между средней

прибылью на акционерный капитал в тех компаниях, которыми руководят знаменитые СЕО, и во всех остальных компаниях⁸.

Тем не менее, хотя на макроуровне корреляции между известностью и прибыльностью нет, иногда компания может извлечь большую выгоду из интереса людей к ее знаменитым сотрудникам. Возьмем, к примеру, популярного шеф-повара, который открывает собственный ресторан. Легко представить себе, какую пользу можно извлечь из разговоров не только о предлагаемых там блюдах, но и о стоящем за всем этим человеке. Художники, актеры и писатели тоже находятся так близко к своему продукту, что разговоры о них не очень отличаются от обсуждения их продуктов.

И все же, какую пользу продукту может принести повод для разговоров о нем? Рассмотрим такой комментарий: «Это очень мощный пылесос. Спасибо вам за пять лет работы и 5127 прототипов, Джеймс Дайсон».

Женщина, написавшая эти слова в блоге, говоря о своем пылесосе, упоминает при этом некоторые факты из истории Джеймса Дайсона, его изобретателя. Дайсон продвигал свое изобретение, рассказывая собственную историю. Он инженер-технолог, которого разочаровали традиционные пылесосы, слишком слабо всасывающие пыль. Полный решимости создать более эффективную модель, Дайсон сделал один пылесос — но машина не работала. Он сделал еще один — тот тоже результат. Через пять лет и 5127 прототипов у него наконец получилось то, что нужно⁹.

Несколько лет назад Джеймс Дайсон получил медаль от королевы Елизаветы II за достижения в промышленности. Он стоял в длинной очереди людей, которых награждали в тот день. Подошла его очередь, и ведущий церемонии назвал его имя. Когда Дайсон склонился перед королевой, чтобы она могла повесить медаль ему на шею, она спросила его: «А чем именно вы занимаетесь, мистер Дайсон?»

Дайсон ответил, что он производитель пылесосов.

«Неужели? — удивилась королева. — У нас их десятки по всему дворцу».

Мне нравится эта история. Я представляю себе Дайсона со склоненной перед королевой головой. Вижу, как королева идет утром по дворцу, в то время как десятки горничных с желтыми пылесосами чистят ковры. Однако обратите внимание, эта история (которую Дайсон рассказывает в своей автобиографии) сфокусирована на продукте: пылесос Dyson так хорош, что в Букингемском дворце используются десятки таких агрегатов.

Сила сплетен

- Что там с Кармелой и Тони? У них испортились отношения?
- Обратите внимание, как Кармела все время бросала на Тони сердитые взгляды во время барбекю, но улыбалась каждый раз, когда ее могли увидеть.
- Думаю, Шармейн спала с Тони еще до того, как Тони и Кармела поженились.

Все эти фрагменты реальных онлайн-диалогов могут показаться обычными сплетнями. На самом деле это часть первых слухов о самом обсуждаемом телесериале последних лет «Клан Сопрано».

Вымышленные персонажи — естественный повод для разговоров. Любые сплетни о Тони и Кармеле Сопрано — это фактически обсуждение телесериала «Клан Сопрано», и его создатели блестяще использовали их силу. Прежде всего, они поняли, что все мы встречаем в жизни много довольно скучных людей, поэтому, как правило, не утруждаем себя рассказами о них. Однако мы обсуждаем ярких и необычных людей, а таких в сериале «Клан Сопрано» достаточно. Возьмите хотя бы Тони Сопрано — мафиози, который сидит на прозаке. Или Ливию, мать Тони. «Боже мой, меня тошнит от этой старой кошелки!» — написала одна зрительница на интернет-форуме. Интересные персонажи не всегда бывают привлекательными. На самом деле именно люди, которые вызывают у нас раздражение, чаще всего становятся темой наиболее интенсивных разговоров.

Кроме того, персонажи сериала «Клан Сопрано» очень похожи на обычных людей. Они кажутся такими настоящими и неподдельными, что мы начинаем думать о них как о своих знакомых. В каком-то смысле они становятся продолжением нашей социальной сети. Мы

встречаемся с ними неделя за неделей, узнаем об их повседневных трудностях и все больше проникаемся их жизнью и проблемами: это отношения с близкими, кризис среднего возраста, борьба за власть, беспокойство по поводу социального статуса. Тони и Кармеле необходимо выбрать колледж для своей дочери, уговорить мать Тони переехать в дом престарелых и разобраться с конфликтным тренером по футболу. Влияние такой близости к жизни на распространение слухов о сериале становится очевидным, если почитать отзывы о «Клане Сопрано» на онлайн-форумах. Люди часто обсуждают отношения между персонажами и делают предположения относительно дальнейшего развития событий.

Для того чтобы еще больше стимулировать эти разговоры, создатель сериала Дэвид Чейз использовал старый метод — шоковую терапию. Когда люди, которых мы знаем, совершают скандальные поступки, нам необходимо снять напряжение, поэтому мы и обсуждаем их. Если вы посмотрите фан-лист «Клана Сопрано» на следующий день после того, как сестра Тони застрелила своего жениха, вы именно это и увидите. Там было множество высказываний, выражавших шок и недоверие. «Я не могу поверить, что Дженис прикончила Ричи!!!» — такое короткое сообщение разместила одна поклонница сериала сразу же после того, как увидела эту серию. Еще одна поклонница написала: «Я смотрела “Клан Сопрано” вместе с семьей другими страстными любителями этого сериала, и, когда Дженис застрелила Ричи, послышалось несколько возгласов “Вот д...!”». В 2007 году Чейзу снова удалось всех шокировать еще более сомнительной концовкой. Если вы прочитаете сообщения в некоторых блогах, размещенные сразу же после показа заключительного эпизода, то обратите внимание, что одним зрителям это понравилось, другим нет. Но Чейз, бесспорно, дал людям пищу для разговоров.

В индустрии развлечений такой шок (и даже откровенное неодобрение публики) используется порой как способ стимулирования слухов о реальных людях. Но такие слухи могут принести определенную пользу только в этой конкретной отрасли.

Знаменитость, постоянно оказывающаяся в эпицентре скандалов, может извлечь выгоду из дополнительного пиара, но в других отраслях это вряд ли сработает. Да, это может обеспечить определенную известность, но, за исключением редких случаев, вряд ли положительно скажется на конечных результатах.

Парадоксальные поводы для разговоров

Определенная категория поводов для разговоров порой настолько далека от сути продукта, настолько абсурдна и забавна, что дает нужный результат. Весной 2007 года компания Intuit предложила пользователям придумать и исполнить рэп о налогах. Рэпер Vanilla Ice открыл на YouTube конкурс, и многие люди прислали свои композиции. Налоги и рэп? Парадокс.

Уже много лет производители скотча Duck проводят на выпускных балах конкурс на лучшее платье и смокинг из скотча (взглянуть на эти изделия можно на сайте www.stuckatprom.com). Смокинг из скотча? Парадокс.

В 2006 году американская сеть закусочных White Castle объявила о специальном мероприятии на День святого Валентина. Для того чтобы принять в нем участие, надо было заказать столик. Когда гости приходили в закусочную, администратор провожала их к столику и зажигала для них свечи. Если вы когда-нибудь были в закусочной White Castle, то знаете, что это не такое уж романтическое место. White Castle и День святого Валентина? Парадокс¹¹.

Люди любят обсуждать все неожиданное, абсурдное: лошадей, которые ходят в кино, людей, исполняющих рэп о налогах, автомобиль в форме хот-дога. Как ни странно, чем более скучный у вас продукт, тем легче найти парадокс, о котором будут говорить люди.

Однако все это — исключения. В большинстве случаев необходимо сфокусироваться на своем главном послании и сделать так, чтобы людей волновал сам продукт и то, как вы доносите до них его преимущества. Как этого добиться? Может быть, лучше всего

последовать совету Мехай Виравайдьи? «Не будьте скучными. Не читайте людям проповеди, — говорит он. — Сделайте свое обращение веселым, интересным, уместным в данной культурной среде и позвольте людям принять в этом участие»¹².

Дать людям возможность принять участие — эта идея поможет нам перейти к следующей главе.

[32](#) В русском прокате «Сверкающие седла». В конце 1980-х годов в СССР фильм распространялся на «пиратских» видеокассетах. *Прим. перев.*

[33](#) Здесь в оригинале используется игра слов: слово hors-d'oeuvre («закуска») заменено на horse-d'oeuvre, hospitality bar («гостеприимный бар») — на horsepitality bar. *Прим. перев.*

17. Сила участия

Снэппи стал знаменитым!

Пользователь Gmail

Андерс Соборг сделал конфетницу из конструктора Lego. Вставляете монету и выбираете один из трех видов конфет. Затем спираль поворачивается и выталкивает конфету вперед, точно так же как в обычном конфетном автомате. Крышка открывается, и вы забираете конфету (настоящую). Круто!¹

Андерс гордится своей конфетницей, как и сканером, автоматом для игры в пинбол, сортировщиком кирпичей и другими устройствами, которые он смастерил из конструктора Lego Mindstorms. Андерс размещает свои модели на сайте, иногда с видео, где демонстрируется, как они работают.

Представьте себе, что вы ходите в детский сад. Вы сидите вместе с другими детьми за столиком и рисуете дом. Делаете в нем дверь и два окна; на окнах есть занавески (они вам особенно удались). Вы раскрашиваете крышу в ярко-красный цвет, не выходя за линии. Теперь можете добавить дымоход и дым. Затем вы рисуете тучи в небе и яркое желтое солнце посередине. Вы закончили. Получился прекрасный рисунок.

Что дальше? Вы показываете рисунок учительнице или другим детям. Показываете его маме. Именно это мы и делаем: мы творим. И делимся с другими тем, что создали.

А теперь представьте, что, сидя за компьютером, вы выполняете поиск по ключевым словам «посмотрите, что я сделал». Окажется, что сотни тысяч человек не могут дождаться, чтобы поговорить о том, что они создали.

Lego извлекает большую пользу из нашей врожденной склонности делиться своими достижениями. Каждый раз, когда кто-то, подобно Андерсу, завершает свою модель, он размещает в сети фото или видео, чтобы показать всем, как она работает, и приглашает желающих посмотреть на его творение. По состоянию на 8 мая 2008 года один робот Mindstorms, который знает, как сложить кубик Рубика, получил 1,4 миллиона просмотров на YouTube². Количество просмотров видео Андерса меньше: оно исчисляется тысячами. Однако общее число просмотров размещенных на YouTube видеосюжетов, посвященных моделям Lego, составляет миллионы. На YouTube находится около 50 тысяч видеороликов моделей Lego. Примерно две тысячи — роботы Mindstorms.

Онлайновые слухи — только одна сторона истории. Люди, собирающие роботов Mindstorms из конструкторов Lego, показывают свои модели окружающим. Андерс Соборг любит получать идеи для своих проектов от тех, кто не имеет отношения к технике, поэтому просит у друзей и членов семьи вносить предложения относительно того, что ему собрать в следующий раз. «Они предлагают много бредовых идей, не подлежащих реализации, но некоторые из них действительно бывают интересны», — говорит он. Идею создания конфетницы подсказала Андерсу подруга. Приближался день рождения одного из членов ее семьи, и она подумала, что было бы замечательно, если бы во время вечеринки в честь дня рождения дети могли позабавиться с конфетницей. Андерс засучил рукава и взялся за дело. Он внимательно изучил принцип действия конфетного автомата и на протяжении пары месяцев все выходные проводил за его сборкой, закончив как раз ко дню рождения. На вечеринке дети получили от конфетницы море удовольствия. Все гости говорили о ней, а также о питьевом фонтанчике, тоже сделанном Андерсом из конструктора Lego.

Дети настояли на том, чтобы крышка конфетницы оставалась открытой: им хотелось посмотреть, как она работает. Они пытались найти способ перехитрить автомат, вставляя в щель для монеты разные

круглые предметы, чтобы увидеть, как на это отреагируют сенсоры, установленные Андерсом. Как радовались дети, когда разобрались, как работает автомат, и из выходного отверстия выкатилась первая конфета! «Конфеты закончились у нас довольно быстро», — смеется Андерс.

Как перехитрить конфетницу

Вскоре после того как в 1998 году компания Lego вывела на рынок платформу Mindstorms, выпускнику Стэнфордского университета Кеоа Праудфут удалось перепрограммировать модуль RCX — мозг любого робота, собранного из конструктора Mindstorms. Он опубликовал свои выводы в сети, что позволило другим разработать для Mindstorms некоторые инструменты, в том числе операционную систему с открытым исходным кодом.

Компания Lego столкнулась с дилеммой. Что делать? Бороться с этим явлением или принять? «Разумеется, нашим юристам это не понравилось», — говорит Сорен Лунд, руководитель направления Mindstorms в компании Lego. Но команда специалистов по разработке конструктора отреагировала совсем по-другому. «Мы так гордились тем, что кто-то взломал нашу систему! — рассказывает Лунд. — Я имею в виду, что если бы этот продукт был неинтересен, разве кто-нибудь захотел бы взламывать его? Это произошло только потому, что в нем есть что-то такое, из-за чего с ним хочется работать»³. Первая официальная реакция Lego была нейтральной. Компания не одобряла взлом, но и не пыталась остановить его. Однако после нескольких месяцев внутренних споров в Lego решили поддержать эту тенденцию: теперь в лицензии на использование ПО есть раздел «Право на взлом», который позволяет пользователям вносить изменения в программный код.

Таким образом был открыт новый уровень для творчества и обмена его результатами. Андерс Соборг утверждает, что без взлома программы на сборку конфетницы ушло бы больше времени. Его

автомат для игры в пинбол позволяет записывать имя и счет. Стандартное ПО Lego не предусматривало такой функции. Некоторые модели вообще невозможно собрать без взлома программ Lego — например, маленького робота, знающего, как передвигаться по квартире Андерса. Итак, имея право на взлом стандартной прошивки, можно сделать из конструктора Mindstorms больше моделей, значит, будет что показать друзьям и обсудить с другими энтузиастами.

Между поклонниками Mindstorms существует дружеское соперничество. Ваш статус повысится, если вы первым предложите интересное решение. Андерс постоянно получает массу писем с вопросами, а когда ему нужна помощь, связывается с другим опытным пользователем или задает вопрос на форуме.

Такое взаимодействие и обмен опытом еще больше вовлекают поклонников Lego в процесс и приводят к увеличению количества моделей, благодаря чему о Mindstorms узнает еще больше людей. В результате конструкторы Mindstorms стали самым продаваемым продуктом Lego за всю историю компании⁴.

Сила сопричастности

Оксфордский словарь английского языка был создан в XIX столетии с помощью волонтеров, которые предложили включить в него тысячи слов, записанных на маленьких листках бумаги. За последние несколько лет мы наблюдали резкое усиление участия пользователей в таких проектах, как Linux, Mozilla Firefox и Wikipedia (где я впервые узнал об истории создания Оксфордского словаря)⁵.

Как такие проекты инициируют слухи? Уверен, каждый, кто внес свой вклад в создание Оксфордского словаря, рассказал об этом кому-то из друзей и членов семьи. Такое участие в общих проектах формирует чувство причастности и вовлеченности, что, в свою очередь, вызывает у людей желание поговорить об этом. Если вам удастся обеспечить такое участие, вы сможете генерировать слухи.

В 2004 году в компании Lego, о которой уже и так много говорили благодаря ее открытости, решили вывести этот процесс на новый уровень. Когда команда разработчиков Lego приступила к созданию следующей версии конструктора Mindstorms, было принято решение привлечь к этому пользователей. Просматривая форумы, блоги и сайты сообществ любителей Lego, сотрудники компании искали тех, на кого чаще всего ссылались и с кем чаще всего устанавливали контакт другие пользователи. «Вообще-то, мы применили подход Google», — говорит Лунд. Его команда составила короткий список примерно из двадцати человек, а затем сократила его, оставив только четырех энтузиастов, которым была предоставлена возможность принять участие в разработке Mindstorms NXT. В условиях строгой секретности эти люди помогли специалистам компании определить технические характеристики двигателей, сенсоров и встроенных программ для новой версии Mindstorms.

На втором этапе проекта Lego подключила еще одиннадцать пользователей, которые тоже внесли свой вклад в создание новой версии Mindstorms. На завершающем этапе компания наняла еще сотню любителей Mindstorms для тестирования пробных конструкторов. Такое участие может стимулировать слухи двумя способами. Во-первых, люди, участвующие в разработке продукта, испытывают чувство причастности и гордости, поэтому, получив право рассказывать о продукте, непременно сделают это. В мае 2006 года, примерно за три месяца до официального вывода новой версии Mindstorms на рынок, Лунд разрешил 115 пользователям разместить в сети фотографии и видео новых роботов, собранных ими из конструктора Mindstorms NXT. Это вызвало целый шквал разговоров среди поклонников Lego.

Подобное участие клиентов обеспечивает распространение слухов еще одним, более важным способом — путем улучшения опыта взаимодействия с продуктом. «Вовлечение клиентов в процесс принятия решений с наделением их определенными полномочиями вызывает у них желание пропагандировать продукт, — говорит

социальный психолог Пол Марсен, — но, самое важное, позволяет компаниям делать то, что нужно людям». Сорен Лунд обращает особое внимание на страстную увлеченность таких добровольных партнеров по созданию продуктов. Когда они верят в новую характеристику, в идею, то становятся очень целеустремленными. «Они продолжают доставать вас, потому что хотят, чтобы что-то изменилось», — объясняет он. Компания Lego действительно пересмотрела некоторые свои решения благодаря настойчивости таких пользователей. «Они постоянно расширяют границы и делают это для того, чтобы изменить ситуацию к лучшему», — добавляет Лунд⁶.

Границы отсутствия границ

Иногда имеет смысл снять любые ограничения с творчества, как было в случае Lego Mindstorms. Но порой, установив определенные границы, можно вызвать больше разговоров. Для того чтобы проанализировать это утверждение, давайте рассмотрим один пример. Общее у него с историей о «праве на взлом» Mindstorms только то, что в обоих случаях участие людей в создании продукта стимулирует слухи о нем.

В CareerBuilder прекрасно понимали, что шимпанзе, которых уже несколько лет снимают в телевизионных рекламных роликах компании, — их ценный актив. В этих роликах трудолюбивый парень работает с группой шимпанзе, которые веселятся, совершают глупые выходки и не обращают никакого внимания на то, что объем продаж падает. В конце ролика появляется строка: «Лучшая работа ждет».

В рекламном агентстве Cramer-Krasselt возникла идея расширить популярность этих шимпанзе на мир онлайн. Только подумайте, какие возможности это открывает! Возьмем хотя бы конкурс видео на YouTube. Люди могли надеть обезьяньи костюмы в офис и снять такое видео. Кто-то захватил бы на работу свою обезьянку. Можно было создавать анимационные фильмы. Возможности казались просто неисчерпаемыми.

Разумеется, возникает дилемма: сколько именно человек примет участие в такой кампании? Тысяча? Пять тысяч? Давайте посмотрим, какой вариант развития событий выбрали в CareerBuilder.

Вскоре после демонстрации знаменитого рекламного ролика с шимпанзе во время финального матча Суперкубка 2006 года компания CareerBuilder начала приглашать людей воспользоваться «обезьяньей почтой» (Monkey-Mail). Вы могли отправить другу сообщение, в котором от вашего имени будет говорить шимпанзе. Причем к созданию этого сообщения можно применить творческий подход: выбрать обезьянку, которая будет вас представлять, а также головной убор, одежду, предмет, который она будет держать в руках, очки, фон, и, самое важное, обезьянка будет говорить.

Хотя у вас довольно большой выбор (свыше 100 тысяч комбинаций еще до того, как вы определите, что будет говорить ваша обезьянка), делать нужно все в соответствии с четкими инструкциями. Другими словами, задача не вызовет у вас никаких затруднений. «Обезьянья почта» сразу же стала невероятно популярной и начала быстро распространяться. По состоянию на январь 2008 года по такой почте было отправлено 120 миллионов сообщений, и пользователи до сих пор продолжают отправлять их.

Большинство людей отдает предпочтение легким и простым заданиям. У них нет времени создавать что-то с нуля. Поэтому очень важно облегчить им творческую задачу.

Давайте подумаем: у вас есть четыре способа проинструктировать шимпанзе о том, что говорить. Вы можете применить функцию голосового воспроизведения текста (ваша обезьянка скажет то, что вы напечатаете); использовать ранее записанное сообщение, в том числе незабываемую песню You Wear Way Too Much Cologne («На тебе слишком много духов»); позвонить по указанному номеру и записать свое сообщение; воспользоваться своим микрофоном для записи.

Какие варианты выбирают чаще всего? Большинство людей предпочитают либо функцию голосового воспроизведения текста, либо заранее записанные сообщения. Они создают уникальное сообщение и

нажимают кнопку «Отправить». Очень мало людей записывают собственные сообщения.

Рекламодатели, пользующиеся услугами Oddcast (агентства, которое проводило эту кампанию), порой стремятся включать все больше и больше вариантов в кампанию вирусной рекламы. «Это слишком много», — говорит им СЕО агентства Ади Сайдман. Он убеждает заказчиков в необходимости делать такие кампании достаточно простыми, иначе пользователи могут потерять к ним интерес⁷.

Помните видео с Бобом Диланом, о котором я рассказывал в первой главе? Самое лучшее в нем — его простота. Вы печатаете слова на десяти карточках. Вот и все. Можно в полной мере проявить свои творческие способности, затратив минимум усилий и ничем не рискуя.

Так что же, это и все, что нужно? Просто сделать свою кампанию простой — и она станет вирусной? Безусловно, нет. «Кампании вирусного маркетинга во многом похожи на голливудские фильмы, — говорит Сайдман. — Вкус потребителя — полная загадка». Не всегда очевидно, что будет иметь успех, поэтому главное — творческая идея. В рекламе CareerBuilder есть еще одно секретное оружие — шимпанзе. Люди любят обезьянок. Ади Сайдман обратил внимание на то, что гораздо меньше проблем возникает с участием в подобного рода кампаниях, если в качестве аватара используются животные.

Я не пытаюсь установить строгие правила, скорее хочу подчеркнуть возможность компромисса. Джеки Хуба и Бен Мак-Коннелл утверждают, что около одного процента посетителей создают контент таких сайтов, как Wikipedia, следовательно, только небольшая часть ваших клиентов будет создавать контент для вашего продукта. Другими словами, если вы дадите людям полную свободу, лишь немногие из них примут участие в создании контента. Однако уровень вовлеченности этих немногих клиентов (соответственно, и количество генерируемых ими слухов) будет достаточно высоким. Если же вы установите определенные ограничения, но все же предоставите людям возможность проявить свои творческие способности, участников может быть больше, но степень их вовлеченности будет ниже. Как бы

там ни было, пригласив людей принять участие в процессе, вы сможете вызвать у них эмоциональное возбуждение, а значит, и желание обсудить свой опыт с другими людьми⁸.

Голосование

По мнению Пирса Хогарта-Скотта (сооснователя компании Yooster, занимающейся сарафанным маркетингом) определенную степень участия можно обеспечить посредством довольно простых инструментов, таких как опросы, вовлекающие людей в процесс принятия решений⁹. Вы предлагаете им помочь компании принять то или иное решение, а затем информируете о результатах и о том, как их мнение повлияло на бренд или продукт. Когда люди видят результаты своего голосования на рынке, создается эффект «я сделал это», что вызывает у них ощущение вовлеченности, повышает самооценку и пробуждает желание пропагандировать продукт.

Доктора Пол Марсден и Мартин Оеттинг считают, что маркетологи могут извлечь немалую выгоду, позволив потребителям принимать решения по вопросам маркетинга и инноваций¹⁰. «Вы должны не просто анализировать информацию от клиентов, получая ее посредством классических маркетинговых исследований, а предоставить им реальную возможность принимать участие в голосовании по тем или иным вопросам», — пишут они. Марсден и Оеттинг дают несколько рекомендаций по этому поводу. В частности, можно организовать простой опрос и предоставить людям возможность проголосовать — в сети, с помощью SMS, по телефону или через интерактивное ТВ. Для голосования выбирается любая тема: модель следующей рекламной кампании, фоновая музыка для рекламного ролика, упаковка продукта, лучший рекламный плакат, логотип или рекламный лозунг. Марсден и Оеттинг рекомендуют сводить количество вариантов выбора к минимуму, а процедуру голосования делать простой и доступной. После подсчета голосов действуйте в соответствии с принятыми решениями и сообщите

результаты участникам голосования. В прошлом потребители уже голосовали за рекламу напитка Vanilla Coke на билбордах, выбрали имя для новых мелков Crayola и логотип для молодежного фильма *Win a Date with Tad Hamilton!*³⁴. Даже галерея Тейта пригласила посетителей принять участие в создании подписей к экспонатам.

Пол Марсден объясняет силу участия (и другие аспекты сарафанного маркетинга) хоторнским эффектом, обнаруженным в ходе классического исследования, проводившегося в 1930-х годах на заводе Western Electric в городе Хоторн недалеко от Чикаго¹¹. Исследователи из Гарвардской школы бизнеса пытались найти способы повышения производительности на рабочих местах. Они проверили несколько методов, предложив небольшой группе рабочих испытать новые условия труда. Гарвардская команда обнаружила, что более яркое освещение повышает производительность. Однако когда исследователи проанализировали результаты работы при тусклом освещении, то с удивлением обнаружили, что она не снизилась. Сокращение продолжительности рабочего дня тоже привело к повышению производительности, но она не упала, когда продолжительность рабочего дня была увеличена. Исследователи пришли к выводу, что повышение производительности в данном случае не имело никакого отношения к новым условиям работы. Все дело было в особом внимании, которым окружили участников эксперимента. Исследователи предложили им поделиться своим мнением, что вызвало у них ощущение причастности и вовлеченности, заставив трудиться усерднее, и в итоге привело к повышению производительности труда. По мнению Марсдена, то же самое происходит и в случае продвижения продуктов посредством сарафанного маркетинга. Давая людям возможность высказаться, вы вызываете у них чувство сопричастности, которое делает их более доброжелательными и готовыми выступить в поддержку вашего продукта.

Эта тема никогда не надоест

В конце нашей встречи в офисе в Сан-Матео Джиа Шен рассказывал мне о своих кроссовках. Мне они показались обычными, но когда он повернул их подошвой вверх, я увидел, что у них есть колесики. Это были роликовые кроссовки. Раньше я никогда не видел, чтобы их носили взрослые, — и даже не знал, что такие кроссовки выпускают и для взрослых. После встречи, когда мы шли к выходу, Джиа вдруг бросился вперед как калифорнийская кукушка-бегунок и остановился, едва не врезавшись в стеклянную дверь. Джиа — очень талантливый человек: он получил диплом по компьютерным наукам в Университете Джонса Хопкинса¹².

Джиа Шен создает виджеты — небольшие приложения для пользователей MySpace, Facebook и других социальных сетей. Он действительно очень хорошо знает своих клиентов. Джиа носит роликовые кроссовки потому, что проводит очень много времени в торговых центрах и любит быстро перемещаться. Кроме того, он читает журналы Seventeen и CosmoGirl. Он подстрижен «под горшок», быстро разговаривает и может сообщить вам, какой цвет в этом году в моде. Большинство клиентов компании RockYou, которую Джиа Шен основал вместе с Лэнсом Токудой, — девочки подросткового возраста.

Есть одна тема, о которой мы никогда не устаем говорить, и если вы будете помнить об этом, вовлекая людей в тот или иной процесс, то непременно вызовете определенное количество разговоров с их стороны. Что это за тема? Мы сами.

Под словом «говорить» я имею в виду не только речь. Разумеется, мы сообщаем миру о себе и многими другими способами. Например, подростки — клиенты Джиа — выражают себя и через аксессуары. Шен и Токуда знают, что ни одна девушка не захочет пойти в первый день в школу в джинсах и белой футболке. Каждый человек хочет выглядеть в какой-то степени уникальным. Шен и Токуда поняли важность самовыражения — и не только на школьном дворе, но и в социальной сети MySpace.

Первый виджет компании Шена и Токуды назывался SlideShow. Это приложение позволяет придать особый колорит профилю MySpace при помощи создания замечательного слайд-шоу. «За первый месяц у нас появилось 100 тысяч пользователей. Через два с половиной месяца их был уже миллион», — говорит Шен. Для распространения информации о приложении не использовалась ни реклама, ни PR.

И дело тут не в сотворчестве. Дело в вас самом и в том, как вы выглядите, когда люди заходят на вашу страницу в сети MySpace. Вирусный эффект действует здесь довольно просто. Одна девушка (назовем ее Джессика) загружает виджет. Эмбер, ее подруга, каждый день заходит на страницу Джессики в MySpace, чтобы узнать, что там новенького, и обращает внимание на новое слайд-шоу и то, как потрясающе оно выглядит. Эмбер тоже загружает приложение, и через несколько часов ее слайд-шоу видят все ее подруги. В настоящее время каждый день на сайт RockYou заходит полмиллиона посетителей. Это отличная возможность познакомить их с новыми виджетами и проследить, о ком из них информация распространяется быстрее всего.

Likeness — еще одно успешное приложение для пользователей Facebook. Оно предлагает серии вопросов, для того чтобы выяснить, насколько вы похожи на своих друзей. Например, есть серия вопросов о том, что раздражает вас больше всего — упрямство, скупость, грубость, неосторожное вождение? Когда вы расставите в определенном порядке десять раздражающих вас качеств, то сможете увидеть, в чем вы похожи или не похожи на своих друзей, — но для этого вам нужно пригласить их поиграть в эту игру, иначе не с чем будет сравнивать результаты. Стремление к самовыражению в сочетании с сетевым эффектом привело к созданию одного из лучших приложений в Facebook.

Суррогатное участие

Когда вы зайдете на YouTube в следующий раз, посмотрите видео Gmail: Behind the Scenes (Final Cut). С 28 августа 2007 года, когда этот

ролик появился на YouTube, его просматривали более пяти миллионов раз. В нем собрано около шестидесяти коротких клипов, объединенных в фильм, длящийся немногим дольше двух минут. Главный его герой — конверт с буквой «М» (иконкой Gmail), олицетворяющий собой письмо. Видео рассказывает реальную «внутреннюю» историю о том, что происходит, когда вы нажимаете кнопку «Отправить» в Gmail. Если вы думали, что в этот момент активируете некий сложный протокол обмена данными между серверами, разбросанными по всему миру, подумайте еще раз. Из этого видео с энергичной фоновой музыкой следует, что на самом деле ваше письмо доставляет парень, выполняющий затажной прыжок с парашютом; он передает конверт человеку, плавающему на надувном матрасе; затем конверт попадает к детям в Индии, а они передают его... ну, вы поняли идею. Каждое из описанных действий длится не дольше десяти секунд¹³.

Этот видеоролик создан не специалистами Google, а пользователями Gmail, которых компания пригласила принять участие в реализации совместного видеопроекта. Их попросили снять на видео, как они передают конверт с буквой «М» с левой стороны экрана на правую, и разместить ролик на YouTube.

Что создает вирусный эффект в этой кампании? Разумеется, в какой-то степени эффект объясняется участием и совместным творчеством. Если вы размещаете свое видео, то непременно попытаетесь привлечь к участию своих друзей или по меньшей мере расскажете им, что вот-вот станете звездой. Если ваше видео будет упомянуто на Gmail, вы напишете об этом всем своим друзьям, а если ваш клип окажется в финале, расскажете об этом всему миру. Эта глава начинается со слов: «Снэппи стал знаменитым» — они принадлежат женщине из Сингапура, отправившей видео со своим крабом Снэппи, который проходит с конвертом по экрану. Когда Снэппи оказался в окончательной версии видео, она рассказала об этом всем своим друзьям и знакомым.

Безусловно, эффект усиливает виральность³⁵ кампании. Но на самом деле 1 100 пользовательских роликов не объясняют пяти миллионов просмотров. Успех обеспечивает массовый посев в сочетании с вирусным эффектом.

Но мне кажется, что значение имеет и другой аспект. Я пользуюсь сервисом Gmail, и мне он нравится. Почему? Потому что он действительно облегчает мне жизнь. Лично я не стал бы принимать участие в создании такого видео, но как пользователь пришел в восторг от того, что его создавали другие. Возможно, этот эффект можно назвать суррогатным участием. Думаю, многие пользователи Gmail отправили ссылку на это видео друзьям, потому что испытывали аналогичные чувства.

Глубина вовлеченности

Необходимо постоянно обеспечивать максимальную вовлеченность потребителя. Чем больше времени люди проводят с вашим продуктом, тем выше вероятность, что о нем заговорят. Взлом систем Mindstorms дал людям больше возможностей: теперь они могут сконструировать больше роботов и у них появится больше тем для обсуждения. И хотя на создание письма «обезьяньей почты» уходит не более нескольких секунд, этого достаточно, чтобы провести целый час, забавляясь с шимпанзе.

Несколько месяцев назад я загрузил на компьютер виртуальный подсолнух, который предложила новая сеть натуральных пищевых продуктов Sunflower Market³⁶. Компания не сообщает, сколько раз пользователи загружали этот виджет, поэтому мне неизвестно, каким был его вирусный эффект, но я могу рассказать о собственном опыте¹⁴.

Итак, вы загружаете логотип компании в виде горшка. После загрузки виджета я начал пристально вглядываться в землю, пытаюсь найти признаки жизни. Ничего. Я выставил уровень воды и удобрений на максимум и начал ждать. Снова ничего не произошло. На следующий день я заметил крохотный зеленый росточек в центре

горшка. Я был счастлив, хотя и знал, что не имею к этому никакого отношения.

Пока эта штука росла на рабочем столе моего компьютера, я обратил внимание на некоторые вещи. Во-первых, восемь недель — достаточно долгий период. Значит, у меня было много шансов рассказать о подсолнухе окружающим. Второе наблюдение заключалось в том, что в большинстве случаев я рассказывал другим о происшедших изменениях: первый листочек, появление маленьких желтых лепестков на фоне зеленых листьев, и, разумеется, однажды этот прекрасный цветок полностью расцвел. Наш мозг запрограммирован замечать изменения — на это тоже стоит обратить внимание. Если вы хотите создать такой же успешный виджет и стимулировать слухи, нужно поставить перед собой две цели: попытаться растянуть во времени опыт взаимодействия пользователя с вашим продуктом и устроить так, чтобы изменения происходили достаточно часто.

(Кстати, когда подсолнух расцвел, я поехал на неделю в Шотландию без своего ноутбука. Перед отъездом я оставил сыну подробные инструкции по поводу полива настоящих помидоров, которые выращивал у себя во дворе, но совершенно забыл о том, что подсолнух тоже нужно поливать. Как оказалось, я совершил большую ошибку. По возвращении от подсолнуха осталась лишь бледная тень, и, несмотря на интенсивный полив, он так и не стал прежним. Конечно же, об этом я тоже всем рассказал.)

Помните книгу «Целеустремленная жизнь»? На первых ее страницах Рик Уоррен просит читателя прочитывать только по одной главе в день. Книга состоит из сорока глав, и Уоррен призывает не спешить читать все сразу, а делать после каждой главы паузу и обдумывать прочитанное. Какой эффект дает такой подход? У человека, у которого на духовный опыт уходит сорок дней, гораздо больше возможностей поговорить об этом опыте с другими, чем у того, кто прочитал книгу за выходные.

[34](#) В русском прокате «Свидание со звездой». *Прим. ред.*

[35](#) В переводе с англ. virality — это виральность, или стремительность распространения контента среди пользователей. Чем выше виральность контента, тем больше вероятность его широкого распространения в социальных медиа и, соответственно, в интернете. *Прим. ред.*

[36](#) Эта сеть состояла из пяти магазинов; в феврале 2008 года все пять магазинов были закрыты. *Прим. перев.*

18. Неравномерное распределение информации

Знать о чем-то раньше других — это круто.

Коннектор Tremor

Дети, пришедшие одним зимним вечером 1989 года на премьеру фильма «Кудесник», только что вышли из машины времени. Они побывали там, где не довелось побывать ни одному из их друзей, — в будущем, которое должно было наступить через четыре месяца. Когда речь заходит о путешествиях во времени, четыре месяца кажутся не слишком долгим сроком, но для этих детей такой опыт стал более значимым, чем путешествие в 3000 год¹.

Однако детей взволновал не сам фильм. Разумеется, мне приходилось видеть и более волнующие киноленты. В фильме «Кудесник» рассказывается о мальчике по имени Кори, который везет своего брата Джимми через всю страну в Калифорнию, на чемпионат по видеоиграм. Публику взволновало то, что было показано *в конце* фильма. В финал чемпионата вышли только три участника (в том числе Джимми). Ведущий сообщает финалистам (и всем зрителям), что во время последнего, решающего, матча им предстоит сыграть в видеоигру, в которую еще никто не играл.

На протяжении нескольких месяцев среди игроков ходили слухи о следующей версии игры «Супербратья Марио» компании Nintendo. И вот дети, присутствовавшие в кинотеатре, получили возможность увидеть эту игру на экране еще до ее выпуска. «Дамы и господа, у нас три финалиста... один... два... три, — драматически объявляет ведущий. — И я даю им игру “Супербратья Марио 3”!»

«Игра “Супербратья Марио 3” вызвала в кинотеатрах даже большее волнение, чем сам фильм», — написал Дэвид Шефф в своей книге об истории Nintendo «Игра окончена» (Game Over). На протяжении пяти минут дети имели возможность наблюдать за игрой, выпуск которой планировался через некоторое время. Новые задачи. Новые трюки. Легко представить, что в первую очередь сделали все ребята, вернувшись домой после просмотра фильма, — то, что и любой разумный человек, побывавший в машине времени: позвонили своим друзьям и рассказали о том, что видели. «Теперь Марио может летать, а с помощью свистков можно подняться на любой уровень!» На протяжении нескольких следующих дней каждый ребенок, посмотревший фильм, старался поделиться впечатлениями с как можно большим числом своих друзей. Дети ждали выхода игры с растущим нетерпением. Когда она наконец появилась в магазинах, то стала самой продаваемой в истории и принесла компании прибыль в 500 миллионов долларов.

«Супербратьев Марио 3» ждали на рынке, но в компании Nintendo понимали, что слухи необходимо чем-то подпитывать. Без новой информации обмен мнениями о продукте становится бессодержательным и скучным, и в конечном счете люди начинают обсуждать более волнующие темы. Для того чтобы подогреть интерес к своему продукту, в Nintendo использовали другие способы его предварительной демонстрации. Компания наняла сотни консультантов по видеоиграм, в их обязанности входило оказывать помощь игрокам, звонившим и задававшим вопросы по поводу решения тех или иных проблем. Когда консультант решал возникшую проблему, он использовал возможность пробудить у клиента интерес к новой версии игры («Кстати, послушайте, над чем мы сейчас работаем»). «В определенном смысле они вызывали у детей чувство принадлежности к клубу посвященных, — говорит Шефф. — Дети получали информацию о том, что имело самое непосредственное отношение к ним и их друзьям».

Психологический принцип, применяемый при предварительной демонстрации продукта, довольно прост. Рассказывая окружающим о чем-то новом, мы демонстрируем свою осведомленность и, как правило, получаем в качестве вознаграждения их заинтересованность. Один из потребителей, с которыми работает группа Tremor, выразился лаконично: «Знать о чем-то раньше других — это круто»².

Если хорошо подумать, слухи порождает неравномерное распределение информации. Вряд ли вы станете отправлять друзьям письмо с сообщением о том, что McDonald's продает гамбургеры. Почему? Потому что вы знаете, что им и так это известно. Стало быть, нет необходимости в обмене информацией. Необходимость возникает только тогда, когда нам кажется, что другие не знают того, что знаем мы. Следовательно, в некоторых случаях можно стимулировать распространение слухов, убедив небольшую группу людей в том, что только они владеют определенной информацией.

В одной кампании эта концепция использовалась умышленно и широкомасштабно. Речь идет о выводе на рынок автомобиля BMW Z3 Roadster в 1995 году. Его первые владельцы рассказывали мне, что их буквально замучили вопросами. Один из них, Фред Керн, жаловался, что в какой-то момент так устал отвечать на одни и те же вопросы о своем автомобиле, что решил повесить на нем табличку с текстом следующего содержания:

Да, это тот самый автомобиль из фильма.

28 750 долларов, но с кожаной обивкой дорожке — 32 тысячи долларов.

Примерно четыре месяца.

В компании BMW прекрасно понимали, что их автомобиль сам создает слухи, поэтому решили извлечь из этого дополнительную выгоду. «Мы знали, что вывод этой модели на рынок посредством традиционной кампании даст хорошие результаты», — признается Джим Макдауэлл, бывший вице-президент компании по маркетингу. Менеджеры BMW говорили о «выгодном использовании слухов» и о необходимости сделать BMW Z3 Roadster «темой для разговоров между людьми»⁴.

Первым и, по всей вероятности, самым незабываемым элементом этой кампании стало появление автомобиля в фильме о Джеймсе Бонде «Золотой глаз»³⁷. (Именно о нем упоминал Фред Керн.) Как и в случае Nintendo и фильма «Кудесник», «Золотой глаз» стал идеальным местом для предварительной демонстрации новой модели BMW. Благодаря ее поистине неповторимому дизайну у компании не было необходимости вести массивную атаку на зрителя. Собственно говоря, Z3 появляется в картине совсем ненадолго. Персонаж Q, руководитель отдела исследований и разработок, который изготавливает для Бонда хитроумные приспособления, показывает ему автомобиль в самом начале фильма; чуть позже следуют несколько кадров, запечатлевших Бонда за рулем Z3. И все.

Когда «Золотой глаз» уже был снят, но еще не вышел на экраны, компания BMW организовала частный просмотр. Тогда как игру «Супербратья Марио 3» мог увидеть любой ребенок, купивший билет на фильм «Кудесник», на просмотр вход был только по приглашениям. Каждый дилер BMW пригласил на него от двухсот до четырехсот своих лучших клиентов, а некоторые даже устроили вечеринки до или после демонстрации. Например, дилерский центр в городе Конкорд провел такую вечеринку в Автомобильном музее Blackhawk, где новый родстер был выставлен рядом с одним из первых автомобилей Джеймса Бонда. Предварительные показы «Золотого глаза» посетили около 40 тысяч клиентов. Скорее всего, на следующий день в офисе, на поле для гольфа или за ланчем они рассказывали своим друзьям о том, что видели нового Джеймса Бонда и новый автомобиль BMW.

Слухи о новом автомобиле еще больше подогрело специальное мероприятие для прессы, состоявшееся в Центральном парке. На нем присутствовало более двухсот представителей различных СМИ. На сцене был установлен огромный ящик, который будто бы сошел с экрана, а персонажи фильма рассказывали, как работает автомобиль, но никто не мог открыть ящик — даже сам Q. В конце концов председатель совета директоров и CEO корпорации BMW Хельмут

Панке пришел на помощь и ввел секретный код, после чего ящик открылся, и все увидели автомобиль. В этот момент на сцену выехал сам Бонд (его играл Пирс Броснан) на другом Z3. «Журналисты начали расталкивать друг друга», — вспоминает Джефф Салмон из компании Dick Clark Communications, организатор мероприятия. Все бросились фотографировать автомобиль, стоявший на сцене, и Пирса Броснана. Когда волнение немного улеглось, журналисты получили возможность взять интервью у актеров и руководителей компании BMW, а также прокатиться на Z3 по Центральному парку.

После выхода фильма на экраны автомобиль привлек повышенное внимание публики. Интерес оказался настолько огромен, что появился комикс с изображением Бонда, прислонившегося к Z3, и папарацци, которые фотографируют его и пытаются понять, кто же здесь звезда — новый агент 007 или новая модель BMW. Для давних поклонников Бонда тоже был припасен козырный туз в рукаве: Z3 занял место фирменного автомобиля Бонда Aston-Martin, который герой водил во многих предыдущих сериях.

Не все клиенты, купившие эту модель, попали под воздействие описываемых маркетинговых мероприятий и последовавшего за ними широкого освещения в СМИ. Автомобиль сам вызывал слухи о себе. Некоторые клиенты, с которыми я разговаривал, посмотрели фильм о Джеймсе Бонде уже после покупки Z3. Тем не менее, судя по результатам неофициального опроса среди шести дилеров BMW из всех уголков страны, самыми эффективными маркетинговыми мероприятиями стали предварительная демонстрация автомобиля и его роль в фильме о Джеймсе Бонде. «Это была одна из самых успешных кампаний по выводу на рынок, в которых мне довелось участвовать за двадцать пять лет работы в автомобильном бизнесе», — сказал один дилер. Другой сообщил, что появление Z3 в фильме о Бонде позволило очень долго продавать его по полной прейскурантной цене (около 30 тысяч долларов). На него было получено свыше девяти тысяч предварительных заказов — на четыре тысячи больше, чем рассчитывала компания⁵.

Другие типы неравномерного распределения информации

В своей книге «Психология влияния»³⁸ психолог Роберт Чалдини признается, что у него не возникало желания посетить храм мормонов в городе Меса в Аризоне, где он живет, до тех пор, пока однажды он не прочитал статью об особом святилище храма, куда разрешается входить только членам церкви. В статье говорилось, что на протяжении нескольких дней в этом святилище смогут побывать и люди, не принадлежащие к церкви мормонов. Инстинктивная реакция Чалдини была такой: следует обязательно побывать в храме и позвонить другу, чтобы спросить, не хочет ли тот пойти вместе с ним⁶.

В случаях с Nintendo и BMW люди сообщали другим информацию, потому что считали ее эксклюзивной. А вот о мормонском храме Роберт Чалдини говорил потому, что совершенно неожиданно получил доступ к месту, куда обычно не допускали.

Мы ценим все редкое и эксклюзивное, в том числе и информацию, недоступную всем, или, простыми словами, секреты. Каждый раз, ведя клиентов за кулисы и сообщая им тот или иной секрет, вы вызываете у них особые чувства.

Маркетологи любят держать все в тайне, чтобы таким образом стимулировать распространение слухов. Однако эта стратегия не всегда оказывается лучшей. Каждый год маркетологи держат под покровом тайны информацию о рекламе, которая будет показана во время финального матча Суперкубка по американскому футболу. По их мнению, людям очень интересно узнать, что это будет, поэтому, удовлетворив наконец свое любопытство, они станут активно ее обсуждать. В 2007 году несколько рекламодателей Суперкубка (в том числе Doritos, Chevrolet и Nationwide) пошли против общепринятых правил и запустили рекламу в сети еще до финального матча. Джим Нейл из компании Symfony провел исследование, чтобы выяснить, какая стратегия обеспечила более широкое распространение слухов. В

результате он пришел к выводу, что активная кампания по продвижению продуктов до начала финального матча стала эффективным толчком к их интенсивному обсуждению уже после игры. Следовательно, держать информацию в секрете — не всегда лучшая стратегия. Мне кажется, что предвкушение появления продукта, как, например, в случае с Mario 3 или Halo 3, может существенно подогреть интерес. Какой бы тайной вы ни окружили вешалку для одежды, разрабатываемую вашей компанией, это вряд ли поможет вам пробудить любопытство клиентов. Кроме того, у всего есть свои пределы, и клиенты могут просто потерять интерес⁷.

Впрочем, секреты (или любая внутренняя информация) могут создать слухи даже о давно выпускаемых продуктах. В меню сети закусочных In-N-Out Burger, расположенной на западном побережье США, есть секретные блюда, которых нет в официальном меню. Если вы скажете кассиру, что хотите 4 × 4, то получите четыре пирожка. Если произнесете слова «звериный стиль», вам добавят жареного лука, пасты и маринованных огурцов. Сначала этот секрет передавался исключительно из уст в уста. Однако все тайное становится явным, поэтому через несколько лет компания опубликовала свое секретное меню на сайте. Теперь оно называется так: «Не такое уж секретное меню»⁸.

Эту концепцию уже давно используют в сфере разработки программного обеспечения и индустрии развлечений, где она известна под названием «Пасхальное яйцо» (а в музыкальном мире — «Спрятанный трек»). Вы прячете нечто в своем контенте и не предаете огласке. В этом случае вы не выбираете группу избранных, которые будут посвящены в вашу тайну, а просто размещаете где-то свой секрет, и тот, кто его обнаружит, получает доступ к эксклюзивной информации, которой ему непременно захочется поделиться с друзьями.

Самое важное — и это следует запомнить, — люди говорят о том, чего, как им кажется, не знают другие. Иначе говоря, если информация, сообщаемая кем-то, — это не общеизвестный факт, у вас

может возникнуть желание поведать об этом как можно большему числу людей. Маркетологи стараются кричать во все горло. Однако иногда хорошо продуманный шепот доходит до большего количества ушей.

[37](#) Семнадцатый фильм из серии фильмов о Джеймсе Бонде, в главной роли Пирс Броснан.
Прим. ред.

[38](#) Чалдини Р. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. — М. : Эксмо, 2012.

19. Скорее кафе, чем станция метро

Кто вы — станция метро с рекламными плакатами, пролетающими мимо пассажиров, которые пытаются добраться до нужного места, или кафе, где клиенты общаются друг с другом и чувствуют себя «своими»?

Стив Джурветсон и Тим Дрепер

«На прошлой неделе я выиграл у своего друга в Roshambull».

«Я познакомилась с Шерил, ведущим членом сообщества скрапбукеров The Fiskateers. Она — самый милый человек на свете».

«Thorn Tree — лучший туристический форум. Если и существует форум лучше, то я его не нашел!»

Три представленных комментария исходят от трех реальных человек, и все они — о брендах. Даже если вы еще не знакомы с этими брендами, они существуют, поверьте.

Что общего у этих комментариев? Все они — не результат взаимодействия с продуктом, а результат обмена мнениями между людьми. Если вы сможете организовать такое взаимодействие для своего продукта, то наверняка запустите слухи о нем.

Позвольте начать с простого примера. Предположим, у вас есть спортзал под названием Jimmy's Gym и вы устраиваете большую вечеринку для всех своих клиентов. Выставляете напитки и еду, организуете развлечения и живую музыку. На вечеринку приходит полторы сотни человек. Это замечательное празднество. Люди общаются и танцуют.

Как думаете, что произойдет на следующий день? По крайней мере некоторые из ваших гостей расскажут своим друзьям о том, с кем они общались.

«Я познакомилась с этим парнем в Jimmy's Gym вчера вечером».
«Ты не поверишь, кого я видел на вечеринке в Jimmy's Gym».
«Когда я была на вечеринке в Jimmy's Gym, одна женщина сказала мне, что, если пьешь зеленый чай...»

Количество обсуждений и их содержание зависит от вечеринки. Если в ее ходе гости активно общались друг с другом, можете не сомневаться: будет много слухов. Если она была скучной — слухов возникнет гораздо меньше. Однако люди всегда рассказывают окружающим о таком социальном взаимодействии. Это верно и в случае личного общения, и в случае взаимодействия в сети. Проявив достаточно находчивости, вы можете использовать такие социальные ситуации для стимулирования разговоров о своем продукте.

Провоцирующие фразы

В 2007 году компания Red Bull представила в Facebook игру Roshambull (ее еще называют Roshambo). По сути, это «Камень, ножницы, бумага», но «с привкусом Red Bull». После того как вы загрузите ее, первым делом нужно найти соперника, с которым будете играть, поэтому вы бросаете вызов своим друзьям. Но этот сетевой эффект — только начало¹.

При выигрыше может возникнуть желание похвастаться перед друзьями. И кстати, они могут узнать и о вашем проигрыше. В самом приложении предусмотрены функции для распространения информации. В случае победы программа сообщит вашим друзьям, что вы «уничтожили конкурента». Мои друзья по Facebook прямо сейчас могут прочитать в моей ленте новостей, что «Эмануил хуже глобального потепления».

Red Bull предлагает публике определенный стиль социального взаимодействия — ироничное подшучивание, хвастовство и настоящий дух соперничества. Roshambull прекрасно вписывается в этот контекст. У приложения есть функция, позволяющая вернуть

крепкое словцо во время состязания и даже посмотреть, какие провоцирующие фразы употреблялись в других матчах.

Читая живую ленту, вы узнаете, что некоторые из таких провоцирующих фраз действительно используются для того, чтобы сломить дух противника («Ну же, давай, сопляк!»). В других случаях они служат просто для поддержания разговора («Я вполне мог бы уже уйти, но до сих пор не получил своего! Как насчет вторника?»)

Когда я проверял статистику в последний раз, Roshambull загрузили 334 234 пользователя. Парень по имени Дэвид Стейн был на первом месте: он набрал 1 444 548 очков. Игра была первой, вышедшей после того, как Facebook открыла свою архитектуру, так что интерес к Roshambull частично объясняется ее новизной. Но спустя несколько месяцев после выпуска люди по-прежнему играют в нее, бросая друг другу вызов и взаимодействуя под крылом Red Bull.

Ножницы

Второй комментарий (в начале главы) касался женщины по имени Шерил, ведущего члена сообщества скрапбукеров The Fiskateers. О чем же в нем идет речь?²

Люди любят поговорить о других людях, и этот комментарий представляет собой побочный эффект взаимодействия между людьми, созданного компанией по производству ножниц Fiskars. История Fiskars насчитывает более трехсот лет. Все знают ножницы Fiskars с оранжевыми ручками, но компания изготавливает и другие изделия для скрапбукинга³⁹. Исследования показали, что у нее довольно скучный имидж. Во время опроса клиентам задали вопрос: «Если бы вы сравнили Fiskar с легкой закуской, что бы это было?» Ответ был таким: соленый крекер. И правда, скучно. Подобное отсутствие эмоциональной связи говорило о наличии проблемы, особенно в сфере скрапбукинга, которая известна страстной увлеченностью людей, занимающихся этим видом творчества.

Для того чтобы изменить ситуацию, Fiskars наняла компанию Brains on Fire. Когда ее специалисты узнали, что у скрапбукеров есть свое чрезвычайно интересное, живое сообщество, они решили создать онлайн-объединение любителей скрапбукинга, использующих продукты Fiskar. Как же они сделали это? Сначала на условиях частичной занятости наняли четырех женщин, которые должны были стать «посланниками» прикладного искусства и ведущими членами сообщества скрапбукеров The Fiskateers. Присоединяясь к нему (а это можно сделать только с помощью одного из его ведущих членов), вы получаете подарочный набор для скрапбукинга, в который входит и пара ножниц с вашим личным номером члена сообщества The Fiskateers.

Должен признать, когда я впервые услышал об этом от Вирджинии Мирекл из Brains on Fire, мне это показалось несколько странным. Однако метод работает, и работает потому, что во всем этом есть определенная цель. Участники сообщества обмениваются идеями макетов и проектов и общаются друг с другом. По большому счету, люди, создающие такие альбомы, на самом деле творцы историй — о своих семьях, друзьях и домашних любимцах. Конечно же, это хобби — хороший повод для обсуждения. Четыре «посланника» прикладного искусства — Стефани, Мэй, Шерил и Холли — часто принимают участие в разговорах в блогах, и их сообщения, безусловно, читают, о чем свидетельствуют десятки комментариев к ним. В таких блогах часто говорят о прикладном искусстве, но не меньше бесед посвящено социальному взаимодействию. А оно создает слухи.

Подобно любителям Lego Mindstorms, создавая свои альбомы, члены сообщества The Fiskateers рассказывают об этом другим. Люди, увлеченные этим занятием, ценят хорошую работу, поэтому комплимент от имени такого же энтузиаста может представлять собой даже бóльшую ценность, чем похвала члена семьи.

Цитата в начале главы принадлежит женщине, которая познакомилась с Шерил во время мероприятия, организованного в одном из магазинов компанией Fiskars. В его ходе участники много

говорили о сообществе The Fiskateers и впоследствии продолжали рассказывать своим друзьям об этом событии или людях, с которыми там познакомились.

Десять лет назад Стив Джурветсон и Тим Дрепер так выразили эту мысль в ставшей знаменитой статье, в которой они впервые ввели термин «вирусный маркетинг»⁴⁰: «Кто вы — станция метро с рекламными плакатами, пролетающими мимо пассажиров, которые пытаются добраться до нужного места, или кафе, где клиенты общаются друг с другом и чувствуют себя своими?»³

Общение порождает слухи.

Lonely Planet

В третьем комментарии (в начале главы) речь идет о туристическом форуме Thorn Tree. Представьте себе, что, путешествуя по Южной Америке, вы ищете отель в Перу. Вы задаете вопрос на форуме Thorn Tree и получаете полезный ответ. А затем рассказываете о своей находке друзьям.

- Где ты нашел это место?
- На Thorn Tree.
- А что такое Thorn Tree?
- Это форум Lonely Planet.

Форум Thorn Tree создан в 1997 году издательством Lonely Planet, издающем литературу по туризму. Сейчас этот форум находится на сайте Lonely Planet. Вам нужен совет по поводу катания на собачьих упряжках в Канаде? Вы хотите найти спутника для путешествия в Китай? Спросите об этом на Thorn Tree. Вы можете поискать там варианты обмена домами на время отпуска, прочитать советы относительно виз и паспортов, а также найти человека, который купит ваше старое снаряжение⁴.

На странице Thorn Tree кипит жизнь. Люди не только задают вопросы, а и флиртуют, спорят, веселятся и рассказывают истории. Но

прежде всего они ищут и дают советы. Нужно ли австралийцам получать визу для въезда в Словению? Какая одежда считается приемлемой для женщин в Камбодже? Может ли кто-нибудь дать мне совет по поводу похода по местам обитания горилл?

Подобные форумы могут оказаться полезными даже в довольно «скучных» областях — например в бухгалтерии. «Мы действительно пытаемся помочь пользователям установить контакты, чтобы они могли отвечать на вопросы друг друга», — говорит Скотт Уайлдер из компании Intuit, курирующий сайты сообществ малого бизнеса⁵. Он обратил внимание на то, что советы, предлагаемые участниками таких форумов, часто комментируют сторонние пользователи, которые впоследствии тоже становятся участниками форума. Владелец небольшой компании, заглянув на один из таких форумов, задает вопрос и приходит в восторг от того, как быстро получил на него ответ. И конечно, он рассказывает об этом своим коллегам.

Когда ваш продукт приобретает социальный характер

Если вы открываете клуб, ассоциацию или онлайн-форум, социальное взаимодействие может сыграть особенно важную роль в создании и распространении слухов. Возьмем в качестве примера социальную сеть MySpace. Социальное взаимодействие сыграло огромную роль в ее росте. Но здесь есть один интересный момент. Для такого взаимодействия необходимы определенные условия. Представьте себе вечеринку, во время которой много незнакомых людей собрались в большом зале. Довольно нелепая ситуация. А теперь представьте вечеринку с той же группой людей, но в одном углу зала — музыкальная группа, в другом — жонглер, в третьем — человек лепит крокодила из белого шоколада; в каком-то уголке кто-то занимается фэйс-артом, а еще где-то установлена альпинистская стенка. Теперь людям есть о чем поговорить. Созданы условия для социального взаимодействия.

Нечто подобное произошло и с сетью MySpace. В начальный период ее существования разговоры велись преимущественно о том, что ее участники предлагали друзьям посмотреть на своих страницах. В MySpace создали нужные инструменты, и пользователи стали загружать музыку, результаты своего творчества или фотографии с новой татуировкой или прической, приглашая друзей посмотреть все это в их профилях. Некоторые пользователи привлекли совсем немного посетителей; другие, такие как Тила Текила и Уильям Ханг, — тысячи друзей и даже больше. (По состоянию на 1 января 2008 года у Тилы Текилы было 2 590 949 друзей в MySpace.)

Многие люди, пожелавшие увидеть в MySpace Тилу Текилу, Уильяма Ханга или человека-змею, не были заинтересованы в самовыражении, во всяком случае не так, чтобы это увидел весь мир. «Самовыражение и тщеславие сыграли огромную роль в вирусном росте сети MySpace, но только для определенного сегмента пользователей», — говорит Джейсон Феффер, бывший топ-менеджер MySpace. А другие пользователи просто хотели общаться друг с другом⁶.

В какой-то момент количество пользователей увеличилось настолько, что сеть MySpace стала центром социального взаимодействия. Девушки рассказывали подругам о том, что в MySpace можно увидеть профили крутых парней. Парни рассказывали друзьям, что в сети много профилей привлекательных девушек. Профиль любого участника MySpace можно было посмотреть, не будучи членом сети, но если вы хотели посмотреть фотографии этого человека или оставить комментарий, нужно было присоединиться к MySpace.

На основании этого описания у вас может сложиться впечатление, будто рост MySpace представлял собой двухэтапный процесс: сначала самовыражение, затем социальное взаимодействие. Однако на самом деле все взаимосвязано. Из этого можно вынести один важный урок: взаимодействие должно на чем-то основываться — на предмете разговора, общей цели. Члены сообщества The Fiskateers обсуждают свое творчество. Участники форума Thorn Tree говорят о путешествиях. Так они общаются друг с другом.

В случае MySpace различные ручейки слухов (слухи, порожденные стремлением к самовыражению, тщеславием, потребностью в социальном взаимодействии) образовали одну огромную реку. «Именно сарафанное радио не позволило MySpace потерпеть неудачу и привело ее к феноменальному успеху», — говорит Джейсон Фэффер.

[39](#) Скрапбукинг — рукодельное искусство составления и декоративного оформления семейных и личных альбомов. *Прим. перев.*

[40](#) Есть мнение, что термин «вирусный маркетинг» появился в 1996 году после выхода статьи Джеффри Рейпорта «Вирус маркетинга». *Прим. ред.*

20. Wall Street Journal и женское белье

Возможно, [прессе] не всегда удастся внушить людям, что им думать, но она поразительно успешно внушает читателям, о чем им думать.

Политолог Бернард Козн

Лида Озрек была в отпуске. Сидя в номере отеля Georgian в Санта-Монике, она не спешила спускаться вниз, чтобы увидеть, опубликовала ли наконец газета Wall Street Journal статью о ее компании Hanky Panky. Возможно, вы помните из главы 11, что у Hanky Panky появилось много поклонниц танга 4811, и Озрек знала, что в Wall Street Journal работали над статьей об их компании. Но сейчас Лида в отпуске, через дорогу от отеля — песчаный пляж и океан, так какое ей дело до статьи в разделе о малом бизнесе газеты Wall Street Journal?¹

Прошел уже почти год с тех пор, как журналистка Wall Street Journal Венди Баундс занялась сбором информации о компании, которую Лида Озрек и ее близкая подруга Гейл Эпштейн основали еще в 1977 году. Когда Венди Баундс впервые побывала в мастерской Hanky Panky в Нью-Йорке, она сказала, что ей необходимо изложить эту идею своим редакторам. Лида подумала: «Зачем тратить время на разговоры с ней? Этого никогда не будет. С каких это пор Wall Street Journal пишет о трусиках-танга?»

Теперь Лида Озрек знала, что статья вот-вот должна выйти в Wall Street Journal, поскольку Баундс на протяжении последних нескольких дней лихорадочно проверяла все факты. Ну и что из того? Она же в отпуске.

Тем не менее в отпуске или нет, но электронную почту необходимо просматривать. Проверив полученные сообщения, Лида поняла: что-то произошло. Что-то серьезное. В ящик входящих сообщений начал поступать целый поток писем от представителей радио- и телеканалов, журналов и газет, с которыми она никогда даже не разговаривала. Все эти люди задавали Лиде вопросы о танга 4811 — лучшей модели компании.

Лида бросилась вниз, в холл отеля, схватила Wall Street Journal — и увидела на первой странице цветную фотографию своих трусиков. Модель 4811 попала на первую страницу Wall Street Journal.

В мастерской Лиды Озрек и Гейл Эпштейн в Нью-Йорке я спросил их, повлияла ли эта статья на объем продаж. Ведь трусики-танга — вовсе не тот продукт, который заинтересовал бы типичного читателя Wall Street Journal в первую очередь. Лида и Гейл были слишком вежливы, чтобы рассмеяться.

«Она полностью изменила наш бизнес», — сказала Озрек. До публикации статьи компания Hanky Panky была мелким производителем, поставлявшим свою продукцию в сравнительно небольшую сеть бутиков. Сарафанное радио сыграло огромную роль в истории Hanky Panky. В компании придумывали новую модель танга и сообщали об этом владельцам бутиков, которые, в свою очередь, продавали их своим лучшим клиентам. Все это носило несколько интимный характер, и компания всегда была прибыльной. «Маленькой, но прибыльной», — говорит Гейл Эпштейн.

Статья в Wall Street Journal радикально изменила ситуацию. Мужчины, которые никогда раньше не переступали порога магазинов женского белья, начали заходить в бутики, где продавались трусики Hanky Panky, и спрашивали модель 4811. Возможно, сыграл роль тот факт, что название продукта состояло из цифр, а не представляло собой пошловатые фразы вроде «Сексуальные ночи в цвету сирени» или «Мечты жаркой летней ночи». Кто знает? Статья в Wall Street Journal в некотором смысле узаконила эту категорию продуктов.

Вскоре компания Hanky Panky продала весь запас продукции, и, как это часто бывает в таких случаях, владельцы магазинов стали проявлять недовольство, потому что их закупщики думали, что компания продает свои популярные танга другим магазинам. «На самом деле все было не так. У нас исчерпались все запасы; в результате пришлось увеличить объемы производства и перейти на совершенно новый уровень ведения бизнеса», — рассказывает Лида Озрек. С момента публикации статьи в середине 2004 года их бизнес вырос в три, а может, и в четыре раза.

Если кто-то скажет вам, что СМИ больше не играют никакой роли в эпоху социальных медиа, напомните этому человеку о модели танга 4811. И речь идет не только о газете Wall Street Journal, для других людей это может быть шоу Опры Уинфри или Стивена Кольбера. Однако, как бы то ни было, влияние СМИ нельзя недооценивать.

Венди Баундс никогда не слышала о Hanky Panky, пока не встретила с Гейл Эпштейн. Каким-то образом внимание журналистки из Wall Street Journal привлекла компания, продукт которой известен под номером 4811.

Вполне возможно, что дело бы дальше не пошло, если бы Венди не позвонила некоторым ритейлерам и не начала расспрашивать их о трусиках-танга, а те в один голос заговорили о модели 4811. Иногда слухи — лучший пресс-релиз.

Владельцы бутиков были в восторге от этого продукта и назвали имена нескольких покупательниц, в том числе Синди Кроуфорд и Джулиану Мур. История становилась все интереснее, особенно из-за необычности и сексуальности продукта. Но Венди Баундс заинтересовала и сама компания, которой удалось занять свою нишу в индустрии женского белья с ее жесткой конкуренцией. Чем больше Баундс узнавала о Hanky Panky, тем лучше понимала, что история этой компании — это история дружбы двух женщин, которым удается поддерживать деловые и дружеские отношения на протяжении почти тридцати лет.

«Думаю, многие совершают ошибку, предлагая историю, прежде уже рассказанную миллион раз», — говорит Баундс. Однако история модели 4811 казалась более реалистичной. Лида Озрек и Гейл Эпштейн ничего не скрывали, рассказав и о хороших, и о плохих, и даже о совсем неприглядных аспектах индустрии женского белья. «Они так любезно изложили все детали изготовления продукта», — вспоминает Баундс. Все компании хотят, чтобы о них писали национальные СМИ, но, по словам Венди Баундс, лишь немногие из них готовы сообщить о себе то, что рассказали основательницы Hanky Ranky. Тот же прагматичный, открытый подход, обеспечивший им поддержку владельцев бутиков, теперь обеспечил им и поддержку Венди Баундс, а с ее помощью — и поддержку читателей Wall Street Journal.

Уличные слухи и слухи в СМИ

Уличные слухи не только обеспечивают продажи, но и вызывают у журналистов теплое и приятное чувство, будто ваша история реальна, а ваш продукт действительно волнует потребителей. Если хорошо подумать, для журналистов сарафанное радио — хлеб насущный. Если кто-то уже написал о чем-то, репортерам уже не так интересно.

Для того чтобы еще глубже проанализировать отношения между СМИ и сарафанным радио, давайте рассмотрим пример из совершенно иной области². В 1990 году в Южной Африке молодой врач поликлиники пригорода Йоханнесбурга Александра, Гарт Джафет, все больше разочаровывался в своей работе. По его глубокому убеждению, многие проблемы, с которыми ему приходилось каждый день сталкиваться в клинике, вообще не должны были возникнуть. Дети из бедных районов умирали от обезвоживания, ожогов и других болезней, которые можно предотвратить посредством иммунизации. Например, чтобы ребенок не умер от обезвоживания, вызванного диареей, нужно смешать воду, соль и сахар в нужном количестве и дать ему выпить. Но в районе Александра родители не знали о существовании столь

простого средства, которое могло бы спасти жизнь их детей. Дело было в отсутствии информации.

Для того чтобы распространять сведения такого рода, Гарт Джафет начал вести колонку о здоровье в Sowetan, самой крупной ежедневной газете Южной Африки. Но, несмотря на восторженную реакцию читателей, он осознавал, что важная информация по-прежнему не доходит до людей из самых бедных районов. Джафет все больше убеждался в том, что самый верный способ расширить охват аудитории — это транслировать сериал по телевидению в лучшее эфирное время.

В 1992 году Гарт Джафет объединил усилия с Шерин Юсдин — еще одним молодым врачом, испытывавшим столь же глубокое разочарование в отношении здравоохранения в Южной Африке. Юсдин тоже считала, что людей можно задеть за живое с помощью сериала. Люди любят обсуждать их со своими друзьями. Если бы Джафет и Юсдин смогли вплести в сюжет сериалов свои советы по охране здоровья, это помогло бы людям просвещать друг друга в таких вопросах.

Профессор коммуникации Техасского университета в Эль-Пасо Арвинд Сингхал полагает, что наивность этих двух врачей на первом этапе реализации проекта сыграла определенную роль³. «У них был открытый разум новичков», — говорит он. Джафет и Юсдин сфокусировались на поставленной задаче — обучении людей — и смело вступили в переговоры с представителями частного сектора, правительства, организаций-спонсоров и всеми, кто мог помочь им достичь цели.

С помощью партнеров из индустрии развлечений Джафет и Юсдин сняли телесериал, действие которого разворачивается в вымышленном городке под названием Соул-Сити. Место действия было знакомо обоим врачам и вполне подходило для сериала — больница общего профиля.

Первый сезон имел сенсационный успех. Это была не образовательная программа, в которой людям читают лекцию о том,

как заботиться о своих детях, а настоящая драма со всеми присущими ей элементами: смерть, любовь, пьянство и сексуальное насилие, а также некоторые более простые темы. Советы по поводу здоровья были естественно вплетены в ткань сюжета: их давали друг другу герои сериала. Зрители воспринимали эти советы так, будто слушали разговор двух друзей.

Побуждало ли это зрителей передавать информацию дальше? После второго сезона 56 процентов респондентов, принявших участие в опросе, признались, что обсуждают с друзьями различные проблемы со здоровьем, затронутые в сериале. Почему этот сериал вызывает так много разговоров? Первая причина — обычные сплетни. Его герои, с которыми вы встречаетесь каждую неделю, становятся вашими виртуальными друзьями, и вы начинаете обсуждать их жизнь, проблемы и трагедии. Сериал всегда оставляет открытыми вопросы для обсуждения: кто был прав в споре, муж или жена? Должен ли доктор вызвать полицию?

Перед началом каждого очередного сезона проводятся широкомасштабные исследования, задача которых — определить, затрагиваются ли в сериале реальные проблемы и обсуждают ли люди поднятые в нем вопросы и что они думают по этому поводу. Например, во время исследования, проходившего накануне одного из сезонов, были проведены личные беседы с двумя тысячами человек. Результатом всех этих усилий стал достоверный сериал, которому доверяют люди, — а это важнейший элемент создания слухов.

Еще одна причина, почему сериал *Soul City* вызывает так много разговоров, заключается в его общедоступности. Для того чтобы охватить более широкую аудиторию в сельских районах, его начали транслировать по радио на девяти языках местных племен, а также на английском и африкаанс. Кроме того, печатные буклеты с изложением прозвучавших в сериале советов, которые во многих случаях становятся поводом для разговора, вкладываются в многотиражные газеты или раздаются на улицах.

Вопреки мнению о том, что сарафанный маркетинг осуществляется только посредством применения партизанских или нетрадиционных методов, СМИ способны вызвать огромные волны слухов. По данным Keller Fay Group, в США каждый день 55 процентов американцев хотя бы один раз обсуждают с другими людьми СМИ и сферу развлечений! А большинство из них делают это даже чаще: средний показатель составляет 2,8 разговора на эту тему в день.

Этим отчасти объясняется, почему маркетологи так любят размещать скрытую рекламу в фильмах и сериалах. Ведь главное — не то, что Керри из фильма «Секс в большом городе» любит обувь Manolo Blahnik, а то, что женщины рассказывают об этом своим подругам. В 2007 году расходы на оплаченный продакт-плейсмент выросли на 33,7 процента и достигли 2,9 миллиарда долларов. По прогнозам PQ Media, эти расходы будут увеличиваться и дальше⁴.

Противоречие между горизонтальными и вертикальными слухами

Сериал «Соул-Сити» повысил осведомленность людей о том, что презервативы могут предотвратить распространение ВИЧ/СПИД. Это привело к существенному увеличению частоты их использования зрителями сериала. Но может ли мыльная опера изменить глубоко укоренившиеся установки людей? В четвертом сезоне сериала Джафет и Юсдин всерьез взялись за решение огромной проблемы, пустившей глубокие корни в местном обществе, — бытового насилия.

Будучи практикующим врачом, Шерин Юсдин видела много синяков, сломанных костей, выкидышей и депрессий, причиной которых стало бытовое насилие. Юсдин всегда хотела сделать что-то, чтобы изменить эту ситуацию, поэтому в процессе подготовки к четвертому сезону Soul City она обратилась к Национальной сети по борьбе с насилием в отношении женщин (National Network on Violence Against Women) с просьбой помочь ей в решении этой проблемы⁵.

Основная причина трудностей в борьбе с бытовым насилием заключалась в наличии противоречия между горизонтальными и вертикальными слухами. На каждый комментарий против бытового насилия, которыми обменивались после очередной серии люди одного круга, приходились десятки комментариев в духе «Мужчина — это капитан корабля», которые передавались из поколения в поколение и оправдывали насилие в семье.

И такие установки есть не только у мужчин. Молодые девушки учатся у своих матерей тому, как себя вести с агрессивным мужем. Во время исследования, проводившегося в период подготовки к четвертому сезону, женщины часто повторяли одно и то же слово — *ukhnyamezela*, что в переводе с зулусского означает «терпеть». Слово полностью отражает взгляд многих женщин в ЮАР на то, как нужно себя вести в случае бытового насилия: им просто нужно смириться с этим.

Предварительно ознакомившись со сценарием четвертого сезона, создатели сериала узнали, что муж, склонный к бытовому насилию, изображен как чудовище. Это было неправильно, поскольку означало, что люди сразу же дистанцируются от персонажа и будут рассматривать бытовое насилие как довольно редкую проблему. Сценаристы смягчили характер персонажа и перенесли сцену насилия из первой в четвертую серию, чтобы зрители отнеслись к мужу как к обычному человеку и успели привязаться к нему. На эту роль пригласили Патрика Шая (актера, которого очень любят в Южной Африке), поскольку у него был имидж хорошего парня.

Даже во время съемок было понятно, что сериал задевает за живое. Во время одного из самых жестоких эпизодов персонаж Шая должен был ударить жену по голове и сбить ее с ног. Актера так возмутила эта сцена, что в какой-то момент он крикнул «Снято!» и выбежал из студии.

Такая же сильная реакция имела место и во время предварительного показа. Слово *ukhnyamezela*, вплетенное в сценарий, явно находило у зрителей отклик. Услышав его, люди реагировали мгновенно. Во время

визита в Южную Африку Тони Блэр тоже присутствовал на предварительном просмотре сериала (который частично финансируется британскими источниками). Эд О'Лафлин написал в Independent, что Тони Блэра «явно взволновал» этот эпизод. О'Лафлин назвал игру Патрика Шая в сцене избиения жены «ужасно убедительной»⁶.

Когда эпизод со сценой насилия вышел в эфир, в конце был указан номер телефона горячей линии. На следующий день эта служба ответила на четыре тысячи звонков. На протяжении следующих нескольких недель все повторялось снова: очередную серию показывали в среду вечером, а в четверг в службу помощи жертвам бытового насилия поступало множество звонков.

Дело не в том, что бытовое насилие никогда не освещалось на телевидении Южной Африки, просто эту тему, как правило, поднимали в иностранных программах, и она воспринималась как нечто отдаленное. Теперь же это происходило с Матлакалой, героиней сериала «Соул-Сити», которую зрители узнали и полюбили с первого сезона сериала.

Борьба на нескольких фронтах

Настоящие изменения почти никогда не происходят под влиянием исключительно телевидения. Понимая это, создатели сериала «Соул-Сити» пытались вести борьбу на нескольких фронтах. Одна из трудностей состояла в том, что, несмотря на закон о борьбе с бытовым насилием, полиция не воспринимала их всерьез. Национальная сеть по борьбе с насилием в отношении женщин провела ряд тренингов по изучению этого закона, а его детали были вплетены в сценарий сериала. В парламенте организовали слушания по проблеме бытового насилия. Разумеется, все это освещалось в СМИ.

Затем произошло нечто совершенно неожиданное. В ходе кампании по поддержке инициативы в СМИ Шерин Юсдин и Патрик Шай принимали участие в радиопрограмме, и вдруг Шай начал

рассказывать о том, что тоже плохо обращался с женой в реальной жизни. «Помню, я была просто шокирована», — вспоминает Юсдин. Она сидела в студии и впервые вместе с остальными слушателями узнала, что человек, принимающий участие в кампании по борьбе с бытовым насилием в рамках сериала, на самом деле жестоко обращается со своей женой⁷.

Шай рассказал о том, что он испытал в тот день на съемочной площадке, и объяснил, почему выбежал из студии. Он сказал, что это заставило его впервые в жизни понять, сколько боли и страха он причиняет.

После первого шока члены команды «Соул-Сити» обсудили с Патриком Шаем следующий шаг. Хочет ли он продолжить публичные признания и, что еще важнее, готова ли его жена принять участие во всем этом?

Ответ на оба вопроса был утвердительным. Когда в жизни повторилось то, что происходило на экране, обсуждение среди зрителей перешло на новый уровень и подчеркнуло силу главной мысли, которую пытались донести до людей создатели сериала: бытовое насилие совершают не только тираны, а жалобы женщины нельзя игнорировать только потому, что ее муж — славный парень. «А Патрик и есть такой славный парень, — говорит Юсдин. — Он очень приятный человек, нам всем нравилось работать с ним».

Шай рассказывал на публичных форумах о своем опыте. По его словам, сериал дал ему редкую возможность увидеть себя со стороны и понять, какой страх он внушал жене. «Это признание придало многим женщинам сил», — говорит Юсдин. Кроме того, на мужчин, плохо обращавшихся со своими женами, произвело очень сильное впечатление то, что такой знаменитый человек сожалеет о своем поведении и готов признать это.

Привела ли эта кампания к реальным изменениям? По словам Шерин Юсдин, бытовое насилие все еще распространено в Южной Африке, и многое еще предстоит сделать для борьбы с ним. Тем не менее через восемь месяцев после организации службы помощи 41 процент

респондентов, принявших участие в опросе, сказали, что слышали о ней, и на 10 процентов больше респондентов выразили свое несогласие с тем, что бытовое насилие — личное дело каждого⁸.

Политолог Бернард Коэн однажды написал, что прессе не всегда удается внушить людям, что им думать, «но она поразительно успешно внушает читателям, о чем им думать»⁹. Точно так же и сериал «Соул-Сити» не мог повлиять на то, что люди говорят о бытовом насилии, и тем более на то, что им следует об этом думать. Но кампания, безусловно, достигла одной цели: о бытовом насилии начали говорить. В действительности каждый из трех респондентов обсуждал бытовое насилие с другими людьми во время показа сериала, а те, кто часто смотрел его, обсуждали эту проблему гораздо чаще по сравнению с людьми, которые смотрели его редко или не смотрели вообще.

21. Утратила ли реклама свое значение?

Как бы я ни ненавидел рекламу, каждый раз, посмотрев рекламный ролик нового вкусного продукта Тасо Bell, как правило, через день-два я его съедаю.

Из обсуждения в сети Digg

В 2007 году в Advertising Age была опубликована статья под интригующим заголовком «Вам нужны слухи в сети о новом продукте?». В подзаголовке давался и ответ: «По данным компании Nielsen, вам лучше провести рекламную кампанию»¹. Далее в статье говорилось, что в ходе последнего исследования компания Nielsen пришла к «несколько неожиданному выводу: для того чтобы вызвать много слухов о продукте, лучше всего организовать масштабную рекламную кампанию».

Неужели? Возможно, вы думаете, что, если это действительно так, значит, можно закрыть эту книгу и просто начать вкладывать кучу денег в рекламу. Что ж, спасибо, что заглянули.

Я проанализировал результаты исследования Nielsen (исследования, на которое опирается вышеупомянутая статья) и предлагаю продолжить чтение книги.

Некоторые считают, что реклама решает все проблемы. Она обеспечивает осведомленность. Гарантирует продажи. Заставляет людей говорить. Но кое-кто все же посоветует вообще прекратить рекламировать свой продукт традиционным способом и сосредоточиться на создании слухов. Ведь даже в предыдущих главах книги вы читали о продуктах, которые стали невероятно успешными при минимуме рекламы или полном ее отсутствии; и игра Trivial

Pursuit, и фильм «Холодная гора», и еще множество примеров — тому подтверждение.

Истина, как это часто бывает, — где-то посередине. По всей видимости, лучший способ приступить к анализу сложных отношений между рекламой и слухами заключается в поиске ответов на три вопроса: может ли реклама вызвать слухи? Может ли реклама стимулировать слухи? Может ли реклама имитировать слухи?

Может ли реклама вызвать слухи?

В ходе исследования компании Nielsen, на которое ссылается Advertising Age, были проанализированы сотни случаев вывода потребительских товаров на рынок в США в 2005–2006 годах², чтобы определить факторы, способствующие распространению слухов (основное внимание уделялось слухам в блогах). Оказалось, на широту распространения слухов о продуктах, включенных в исследование, действительно больше всего повлиял рекламный бюджет. Однако в Nielsen отметили и следующее: «Весомая поддержка в СМИ может стать важной движущей силой слухов, хотя в контексте активного присутствия в медиа слухи порой представляют собой не более чем отголосок очередной шумихи. Рецепт создания значимых слухов сводится не только к вложению денег».

По данным исследования, широта продажи продукта тоже представляет собой один из ключевых факторов создания слухов, который иллюстрирует один важный момент: если вы никогда не видели продукт и его нет в вашем местном магазине, вряд ли вы услышите о нем и, следовательно, вряд ли напишете о нем в своем блоге. Другими словами, реклама и продажи в самом деле способствуют распространению слухов о продукте, увеличивая численность группы людей, информированных о нем. Однако исследователи также отметили, что хотя некоторые продукты широко рекламировались, о них все равно говорили мало или не говорили совсем. О ряде продуктов, таких Coke Zero и Enviga, реклама

создавала много слухов, но большинство включенных в исследование наименований люди не стали обсуждать даже после проведения рекламной кампании.

Хотя компания Nielsen сделала очень интересные выводы, очевидно, что в этой области требуется гораздо больше исследований. Ведь Nielsen проанализировала только потребительские продукты и онлайн-слухи. Тем не менее исследование показывает, что ситуация несколько сложнее, чем ее изображает заголовок статьи «Вам нужны слухи в сети о новом продукте? Значит, вам лучше провести рекламную кампанию».

Может ли реклама стимулировать слухи?

Хорошая реклама заставляет людей заговорить о вашем продукте. Продуманная и размещенная в правильном месте в правильное время реклама может внести свой вклад в распространение слухов несколькими способами. Как бы там ни было, информация должна поступать из какого-то источника. В момент выпуска продукта о нем мало кто знает. Какова же вероятность того, что кто-то расскажет своим друзьям о нем? Очень низкая. Но когда у вас уже появится какое-то количество клиентов, своими впечатлениями о взаимодействии с вашим продуктом смогут поделиться больше людей. Как же привлечь первых покупателей? Некоторые продукты бывают настолько заразительными, что не нуждаются в рекламе. Для других слухи можно генерировать посредством посева, предварительной демонстрации и прочих методов их создания. Но не всем сопутствует такая удача; иногда обнаруживается, что хотя в одних кластерах о вашем продукте распространяется много слухов, в других необходимо принять для этого дополнительные меры³.

После выхода EndNote наша компания первым делом разослала пресс-релиз в различные научные издания. Крупнейший американский научный журнал Science напечатал небольшую статью о нашей программе. Это вызвало разговоры об EndNote в нескольких сетях, но

в таких случаях слухи редко распространяются в геометрической прогрессии. Поэтому для привлечения первых пользователей в других сетях мы сделали следующий шаг, опубликовав в Science небольшие рекламные объявления. Они привлекли только десятую часть новых клиентов от того количества, которое обеспечила первая статья в журнале. Тем не менее, поскольку редакторы Science не стали бы каждую неделю публиковать для нас редакционную статью, следовало найти еще какой-нибудь способ и в дальнейшем поддерживать распространение слухов о нашем продукте.

Реклама — это еще и эффективный способ установить контакт с узлами сети. Результаты нескольких исследований подтверждают, что лидеры мнений больше подвержены воздействию печатных изданий, чем обычные люди⁴, поскольку они испытывают постоянную потребность в получении информации и больше читают. Рекламой в журнале Car and Driver можно привлечь внимание узлов, которые дают другим советы по поводу автомобилей и сопутствующих товаров. К тому же реклама может вызвать у людей желание узнать больше о вашем продукте от сетевых узлов. «Недавно я видел рекламу нового автомобиля Jeep. Стоит ли он того, чтобы на него посмотреть?» — такой вопрос может задать один из соседей местному знатоку автомобилей.

Ваши послания, передаваемые из уст в уста, во многих случаях искажаются, перекручиваются и выхолащиваются. Помните, как в детстве в игре в испорченный телефон фраза «услышать шепот» превращалась в «услышать топот»? Точно так же и слухи искажают его. Поскольку реклама передает точное содержание вашего послания, она может частично решить эту проблему. В 1989 году яблочная индустрия столкнулась с проблемой всеобщей паники, вызванной слухами о том, что потребление яблок, обработанных препаратом Alar, может вызывать онкологические заболевания. Продавцы яблок опубликовали рекламное сообщение, в котором говорилось, что, для того чтобы получить опасную дозу вредных веществ, человек на

протяжении семидесяти лет должен съесть каждый день почти по 13 тысяч килограммов яблок⁵.

Содержание рекламных объявлений постоянно находит отражение в слухах. По данным Keller Fay Group, в 21 проценте упоминаний о брендах содержатся ссылки на рекламу. Создается впечатление, что люди используют ее для подтверждения своих комментариев («Я прочитал об этом в рекламе»). Кроме того, во время обсуждений люди ссылаются также и на другие маркетинговые источники: раскладки в местах продажи (8 процентов), продвижение (7 процентов) и прямую рассылку по обычной или электронной почте (4 процента). Но в Keller Fay выяснили еще один интересный факт: при упоминании в разговорах рекламы количество рекомендаций купить или попробовать продукт увеличивалось с 40 до 47 процентов⁶.

Что все это означает? Реклама, предоставляющая людям информацию, которой они могут поделиться с другими, позволяет повысить уровень слухов и увеличить объем продаж. Но я говорю не о банальных фразах вроде «традиции качества и высокого уровня обслуживания клиентов», а о том, что клиенты действительно могли бы рассказать своим друзьям — например, «Вышла новая книга Барбары Кингсолвер», или «В Target продают игры Wii», или «Ты видела это роскошное ожерелье от Cartier?»

Реклама как объект слухов

Иногда сама реклама генерирует слухи, так как люди часто говорят о ней. Реклама Got milk? («Попил молочка?»), Where's the beef? («Где же мясо?») и Yo quiero Taco Bell («Я хочу Taco Bell») — только некоторые примеры рекламных объявлений, ставших темой для обсуждения. И неслучайно во всех них есть элемент юмора. Ничто не распространяется так быстро, как хорошая шутка. Помню, как мои дети тащили меня к телевизору, чтобы я посмотрел на говорящую собачку чихуахуа — эта собачка говорила по-испански! Песик был персонажем рекламного ролика, поднявшего целые волны слухов, а

фраза *Yo quiero Taco Bell* («Я хочу Taco Bell») стала крылатым выражением. По данным анализа результатов рекламной кампании Taco Bell, осведомленность о рекламе с участием чихуахуа оказалась на 50 процентов выше уровня осведомленности за прошедший год, до того как собачка появилась в рекламных роликах. Кампания была развернута с целью остановить снижение продаж в сети фастфудов Taco Bell, но в итоге получился даже прирост объема продаж. Футболки с изображением чихуахуа и прочие новинки подобного рода ускорили распространение слухов на улице благодаря зрительным образам, а сами собачки этой породы начали появляться во дворах по всей стране. По данным Американского клуба собаководства, в 1998 году объем продаж чихуахуа увеличился на 72 процента⁷.

С точки зрения сарафанного маркетинга, еще одну разновидность рекламы можно считать бесценной — фразу, вошедшую в обиход. Одна из последних таких фраз — *What happens in Vegas stays in Vegas* («Все, что происходит в Вегасе, там и остается»). Ее люди используют во многих ситуациях, причем не только в связи с выбором места для путешествия. *Deal or no deal* («Сделка или не сделка») и *Kodak moment* («Момент Кодак») — еще два примера подобных выражений.

Каковы практические выводы? Если ваше рекламное агентство способно создать рекламный ролик, о котором заговорит вся страна, этим обязательно следует воспользоваться. Но говорить так — все равно, что советовать писателю работать над своими книгами с мыслями о Нобелевской премии. «Это будет полезно для вашей карьеры». Каждый, кто занимается рекламным бизнесом, мечтает о таком ролике или слогане, но мало кому удастся сотворить подобный мегахит. Помните: на каждую собачку чихуахуа или кролика Energizer приходится тысячи рекламных объявлений, которые безуспешно пытаются заставить людей заговорить о продукте. Создавая такие рекламные объявления, некоторые агентства забывают об их прямом назначении — продавать продукт.

Может ли реклама имитировать слухи?

Как быть с рекламой, замаскированной под сарафанное радио? Сложный вопрос. Реклама очень редко пользуется таким же доверием, как и слухи, но она может заслужить его, если рекламодатели либо успешно сымитируют тон, свойственный разговорам между друзьями, либо привлекут обычных людей для дачи рекомендаций.

В 1966 году Эрнест Дихтер (психолог — специалист по мотивации потребителей) отметил: «Если потребитель чувствует, что рекламодатель разговаривает с ним как друг или как неоспоримый авторитет, создавая тем самым атмосферу беседы между двумя обычными людьми, он расслабится и будет готов принять рекомендации»⁸.

Заключение Дихтера актуально до сих пор, но с 1966 года манера общения людей несколько изменилась. В настоящее время обсуждение коммерческих продуктов наполнено иронией, сарказмом и цинизмом. Многие компании пытаются продемонстрировать дружеское расположение к клиенту, придерживаясь непринужденного, вежливого тона, но им редко удается создать истинную атмосферу доверия. Однако те, у кого получается сделать рекламу с подмигиваниями и поклонами в адрес потребителя, имеют больше шансов добиться желаемого эффекта. Если вы хотите имитировать сарафанное радио, не используйте фраз наподобие: «Возможно, как и истинной любви, нам суждено жить вечно» или «Мы убеждены в том, что наша управленческая команда, наша стратегия и позиция на рынке обеспечат нам успех на долгие годы даже в следующем столетии». Такой «маркетинговый язык», часто используемый в рекламе, даже отдаленно не напоминает стиль общения обычных людей.

Еще раз повторяю: реклама редко пользуется у потребителя таким же доверием, как рекомендации друга, но она может заслужить его, имитируя слухи, которые рождаются в разговорах между друзьями, — например, рекомендательно-свидетельская реклама. Однако на практике реализовать эту идею трудно. Многие рекламные объявления

так плохи, что часто возникает вопрос: уж не пародия ли это? Но время от времени встречается действительно качественная реклама с рекомендациями настоящих клиентов, которые говорят и ведут себя как обычные люди.

Некоторые компании предложили клиентам самим создать рекламные объявления — например, MasterCard, Chipotle и Converse. Безусловно, такой подход разумен, поскольку, как я уже говорил, участие потребителей приводит к созданию слухов. Но при просмотре ряда рекламных роликов с участием потребителей возникает ощущение, что они не высказывают свое мнение о продукте, а играют в рекламу. Как и профессиональная реклама, очень редко созданное потребителями рекламное объявление действительно вызывает желание купить продукт или поверить в то, что он лучший.

Главное — достоверность. Вспомните рекламу, которая по замыслу создателей должна показывать весь спектр потребителей, использующих тот или иной продукт. В ней изображают настолько разных людей, что трудно поверить, будто их выбрали случайно: темнокожий мужчина, белая женщина, мужчина-латиноамериканец и женщина азиатского происхождения. Потребители видят такие уловки насквозь. Подобная реклама обеспечит осведомленность о продукте и даже повысит продажи, но не рассчитывайте, что ее влияние будет хоть в какой-то степени сопоставимым с действительно качественным рекламным обращением.

Участие в рекламе продукта рядовых потребителей существенно отличается от привлечения знаменитостей. Мы, конечно, интересуемся жизнью звезд и иногда даже подражаем им. Но, поскольку люди знают, что им платят за участие в рекламе, многие не верят, что звезды действительно пользуются рекламируемыми продуктами. «Каждый раз при использовании в рекламе притягательного мотива, не имеющего прямого отношения к вашему продукту или компании, нужно осознавать, что потребитель, по всей вероятности, посчитает это явной попыткой что-то ему продать», — говорит Джон Йост, работавший над созданием рекламы таких брендов, как Yahoo! и Saturn⁹.

Я не утверждаю, что компаниям не следует привлекать знаменитостей к рекламе своих продуктов. Несомненно, эти люди интересны нам и могут вызвать у нас желание подражать им. Но присутствие звезд в рекламе не позволяет имитировать сарафанное радио так, как в случае рекомендательно-свидетельской рекламы с участием обычных людей.

Может ли реклама уничтожить слухи?

Многие люди говорят, что не любят рекламу, что она их раздражает. По данным исследования, проведенного компанией Yankelovich в апреле 2004 года, 65 процентов американцев утверждают, что испытывают чрезмерное давление со стороны маркетинга и рекламы. Тем не менее люди все равно подвержены ее воздействию. Кроме того, 35 процентов американцев не считают, что их забрасывают рекламными объявлениями. И все же эта цифра однозначно указывает на существование антирекламных настроений, разделяемых многими потребителями. Им по-прежнему нравится умная, уместная и забавная реклама, но если это всего лишь очередное посредственное рекламное объявление, они проигнорируют его¹⁰.

Хотя для рекламы продуктов есть много веских оснований, этот инструмент нужно использовать очень осторожно, поскольку ваша цель будет уничтожена, если люди почувствуют, что кто-то пытается навязать им свое рекламное послание. Потребитель рассказывает друзьям об открытых им новых продуктах, поскольку это характеризует его как человека, который любит все новое. Но он не хочет становиться пропагандистом компании. Никто этого не хочет.

Как же не допустить, чтобы реклама уничтожила слухи, вместо того чтобы стимулировать их?

В голову приходит одно — честность. Реклама не должна обманывать или вводить в заблуждение, и это касается не только фактов, но и ее соответствия самому продукту. «Не могу вспомнить ни один продукт, который действительно вызвал бы вспышку

положительных отзывов, если его продвижение не было основано на правде, честности и открытости отношений с потребителями, — говорит Джон Йост. — Нашему поколению навязывают так много всего, и оно испытывает такое сильное давление со стороны агрессивной рекламы, что к настоящему моменту мы уже стали довольно искушенными и больше не попадаем на традиционные торговые уловки»¹¹.

Четыре правила рекламы и слухов

- 1. Делайте все как можно проще.** Для того чтобы люди передавали ваше рекламное обращение другим, оно должно быть максимально простым. У короткого, понятного послания, опирающегося на сложившиеся убеждения, больше шансов достучаться до сердца потребителей. Говорите доступным языком. Компании часто используют в рекламе профессиональный жаргон и акронимы, а это мешает распространению слухов.
- 2. Сообщите о чем-то новом.** Банальности плохо распространяются в сети. Рядовой покупатель не станет рекомендовать компанию потому, что она «поддерживает традицию высоких стандартов деятельности, обеспечивает лучшую ценность за ваши деньги и предоставляет продукт с набором впечатляющих характеристик». Чтобы рекламное сообщение передавалось из уст в уста, оно должно иметь отношение к вашему продукту и содержать в себе какую-то новость. Никто не станет рассказывать друзьям о вице-президенте банка, который утверждает, что банк заботится о клиентах. А вот полезный комментарий вроде «Отделения банка X будут работать по субботам» точно передадут.
- 3. Не делайте заявлений, которых не можете подкрепить фактами.** Не говорите клиентам, что заботитесь о них, если не можете обеспечить неизменно высокий уровень обслуживания. Однажды я позвонил в компанию, заявившую в своем каталоге о «первоклассном обслуживании клиентов». В этом же каталоге шла речь о трех простых способах сделать заказ. Я отправил в компанию письмо, но его проигнорировали. Когда я позвонил по телефону, меня продержали на линии двенадцать минут. Я был в ярости, поскольку громкие заявления не соответствовали действительности.
- 4. Попросите своих клиентов четко сформулировать, что особенного они нашли в вашем продукте или компании.** Вы можете безмерно гордиться своим продуктом или уровнем обслуживания, но это не обусловит распространения слухов о нем. Клиенты должны почувствовать разницу. Самый простой способ выяснить это — поговорить с ними. Если они не смогут объяснить, чем уникален ваш продукт, то не смогут и порекомендовать его своим друзьям¹².

Помните Мехай Виравайдью и его конкурсы на надувание презервативов? Виравайдья любит поддерживать непосредственные контакты с людьми и знает, что массовые мероприятия обходятся

дешевле, чем реклама. Но когда Виравайдья мог позволить себе рекламу, он использовал ее. И делал это при любом удобном случае!

По данным исследования, проведенного в 1990 году, если бы в Таиланде не были приняты необходимые меры по борьбе с распространением ВИЧ/СПИД, к 2000 году было бы инфицировано до четырех миллионов тайцев. Поэтому когда Мехай Виравайдью назначили министром туризма, информации и борьбы со СПИДом в правительстве Таиланда, он обязал 488 радиостанций и 15 телеканалов страны каждый час передавать тридцатисекундный ролик с информацией о СПИДе. «Мы должны задействовать все средства: радио, телевидение, мыльные оперы и художественные фильмы», — сказал он. Банки и страховые компании распространяли печатную информацию об этой болезни. В ресторанах McDonald's и пунктах взимания дорожных сборов на автострадах раздавали бесплатно презервативы. Правительство предоставило работникам секс-индустрии миллионы презервативов¹³.

Массированная кампания велась на нескольких фронтах, что существенно сократило масштабы распространения болезни. Мехай Виравайдья придерживается практического подхода. Сейчас, вернувшись в свою некоммерческую организацию, он снова работает непосредственно с населением. «Питаться можно либо в ресторане, либо дома; если у вас нет денег, готовьте дома», — объясняет он¹⁴.

Как правило, компании очень гордятся тем, что информация об их продукте передается из уст в уста, поскольку это говорит о его высоком качестве. Сарафанное радио создает продукту ауру достоверности. Однако сарафанный маркетинг не должен превращаться в идеологию, исключаящую рекламу. «Осведомленность, обеспечиваемая СМИ, в сочетании с достоверностью сарафанного маркетинга — вот мощное комплексное решение, которое приводит к опробованию и покупке продукта», — считает Пирс Хогарт-Скотт из Yooster¹⁵.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод: если в вашем случае целесообразно рекламировать продукт, сделайте это и оцените

результат. Если метод работает, продолжайте. Правильное использование рекламы способствует распространению слухов. Кроме того, лишь в немногих случаях можно полагаться только на сарафанный маркетинг. Не попадайтесь в ловушку «или-или».

22. Слухи в каналах продаж

У нас здесь нет ни Trader Joe's, ни Whole Foods...
это все равно что жить в средневековье.
Клиент, сменивший место жительства

У рок-звезд есть последователи. У политических партий есть последователи. У мегацерквей есть последователи. Но ритейлеры? Как правило, о них не думают в таком контексте.

Впервые о Дэйве Николе я услышал от Мосса Кейди, который организовал продажу водных фильтров Brita в Канаде¹. Кейди рассказал, что у Дэйва очень много последователей и что именно его поддержка помогла обеспечить солидную поставку фильтров Brita на канадский рынок. Так я начал читать всю доступную информацию о Николе и даже поговорил о нем с кое-кем из своих канадских друзей. И чем больше я узнавал об этом торговом посреднике, тем интереснее в моих глазах он становился: как ему удастся и распространять слухи, и продавать продукты?

Доверие потребителей Дэйв Никол завоевал еще посредством No Name — успешной линии немарочных продуктов от Loblaw, канадской сети продовольственных магазинов, которой он руководил. В середине 1980-х сеть Loblaw начала продавать кофейную смесь, состоящую из зерен сорта арабика с более сильным ароматом, чем у зерен сорта робуста. Кофе President's Blend (так в Loblaw называли свою кофейную смесь) оказался весьма успешным и положил начало линии высококачественных кофейных смесей President's Choice, включающей такие продукты, как Memories of Szechwan Peanut Sauce and Dressing. В 1988 году Никол предложил покупателям печенье Decadent Chocolate Chip Cookie (об этом лакомстве тогда еще никто не слышал), на 40 процентов состоявшее из маленьких кусочков шоколада. В течение

пяти первых лет было продано 47 миллионов упаковок печенья. Возможно, Никол завоевал доверие канадцев благодаря тому, что Decadent Chocolate Chip Cookie продавалось по одной упаковке за один раз².

Кроме того, укреплению доверия способствовал информационный бюллетень Дэйва Никола — Insider's Report, который больше напоминал журнал с комиксами, чем рекламный проспект продовольственного магазина. Печатали его на газетной бумаге черными и красными цветами, с выделенными желтым фрагментами, причем было у него одно свойство, о котором часто забывают при создании рекламных материалов: его было интересно читать. Бюллетень не просто предлагал товары на продажу, но и содержал полезную информацию о продуктах питания. Рассказывал обо всем сам Никол — хотя ему помогала целая команда специалистов, в том числе обозреватель гастрономического раздела Toronto Star Джим Уайт. Собственно говоря, история Дэйва — это история провинциального парня, путешествующего по свету, посещая рестораны в поисках экзотических продуктов питания. Никол занимался продажей своих продуктов (и даже не пытался скрывать это), но его информационный бюллетень напоминал блог, а не брошюру или каталог. (Сеть продовольственных магазинов Trader Joe's тоже выпускает информационный бюллетень под названием Fearless Flyer, стиль которого очень напоминает стиль Insider's Report. И это не совпадение, потому что Никол выкупил права на его название и формат у Trader Joe's.)

Информационный бюллетень Дэйва интересен еще и тем, что в нем рассказывались истории о людях, а не только о продуктах питания. В каждом выпуске публиковалась новая история — например о том, как Дэйв Никол познакомился с человеком, придумавшим мороженое Naagen-Dazs, и узнал, что входит в состав клубничного мороженого этой марки. Никол и его команда видели, что людям интересны другие люди. На одной странице бюллетеня Никол мог рассказывать о таких известных личностях, как Дороти Паркер, королева Елизавета I и

редактор кулинарного раздела Toronto Star Марион Кейн. При этом ему удалось каким-то образом связать их всех с продающейся в магазинах сети дижонской горчицей, горячими крестовыми булочками и лазаньей. В бюллетене размещались также шутки, забавные комиксы, рецепты и анекдоты. Благодаря всему этому люди искали Insider's Report в магазинах сети. Бюллетень выходил четыре раза в год; по данным Дэйва Никола, его читали шесть из десяти жителей Онтарио, которые тратили в среднем по четыре часа на его просмотр³.

Готовность потребителя рекомендовать продукт другим неразрывно связана с доверием, а бюллетень Insider's Report за долгие годы завоевал доверие большей части населения Канады. В одно время популярность Никола была настолько велика, что в одной канадской газете появилась карикатура, изображающая несчастного канадца, обращающегося к своему телевизору: «Почему бы им не позволить Квебеку быть непохожим на других, распустить сенат, снизить налог на ввоз товаров и разрешить Дэйву Николу управлять страной?» Другая газета опубликовала статью под названием «Единственный человек, который мог спасти Канаду» (The Only Man Who Could Save Canada), в ней говорилось: «Дэйв Никол никогда не разочаровывает нас. Этого человека можно встретить повсюду. Ему мы можем доверять...»

Поэтому, когда в Insider's Report появилось подробное описание фильтра для воды Brita, товар стал разлетаться как горячие пирожки. «Вероятно, Никол мог бы продать все, о чем бы ни шла речь в этом бюллетене, если бы только сказал, что это хороший продукт», — говорит Кейди.

Люди устали от слишком широкого выбора. Будучи аспирантом Стэнфордского университета, Шина Айенгар провела эксперимент в элитном продовольственном магазине Draeger's в Менло-Парке. Поставив в магазине стол, она предлагала проходящим мимо покупателям попробовать джем, причем в одних случаях это были двадцать четыре сорта джема, а в других — только шесть сортов. В итоге Шина обнаружила, что 30 процентов покупателей, которые

останавливались у столика с шестью сортами джема, впоследствии покупали себе баночку. А вот из тех, кто останавливался у столика с большим количеством сортов джема, только 3 процента приобрели его. «Потребителю нужен отредактированный выбор», — отметил Дэйв Никол в одном из интервью в 1995 году. Возможно, лучшее слово для того, чтобы определить роль Никола в Loblaw, — «редактор»⁴.

Помните владельца книжного магазина Майкла Барнарда, который способствовал успешному распространению романа «Холодная гора» в Данвилле? Существует особая порода ритейлеров, заслуживших доверие людей. Барнард — из их числа. Никол тоже один из них. К их числу относится также авторитетный владелец художественной галереи или модного бутика, у которого есть последователи среди местных любителей моды. Почему люди им доверяют? Кто-то предположит, что они просто хорошие редакторы — редакторы товаров, которые «просеивают» все существующие продукты и каждый раз доказывают нам, что могут найти именно то, что нам нужно.

Бренд тоже можно считать хорошим редактором. Когда Starbucks выбирает для своей книжной программы такую книгу, как «Хороший мальчик» (Beautiful Boy) Дэвида Шеффа, или такую игру, как Cranium, чтобы выставить ее рядом с яванским кофе, он выступает в качестве узла, пользующегося доверием своих последователей. В этом контексте стоит упомянуть еще два бренда: Costco и Trader Joe's.

Примерно за двадцать лет до того, как Никол стал продавать свои экзотические соусы канадцам посредством Insider's Report, молодой человек по имени Стюарт Брэнд издавал информационный бюллетень Whole Earth Catalog. У Стюарта была другая аудитория, другие ценности и другая тактика, однако с Дэйвом Николом у него много общего: оба как редакторы завоевали полное доверие у своей аудитории⁵.

В 1966 году Брэнд ездил по Северной Калифорнии с передвижным магазином в прицепе, продавая местным жителям предметы первой необходимости. В 1968 году он составил список из шести страниц,

куда входили книги на самые разные темы, начиная с инструкций, как построить вигвам, и заканчивая кибернетикой. Чуть позже в том же году Стюарт Брэнд выпустил настоящий каталог, который он вместе со своей командой сделал с помощью пишущей машинки IBM Electric и фотоаппарата Polaroid.

В каталог за 1971 год (449 страниц!) вошли: книга о том, как выращивать коз, портативный душ, ткацкие станки из Швеции, сварочная горелка и множество других продуктов⁶. Но между каталогом Whole Earth и бюллетенем Дэйва Никола прослеживается одно важное различие. Рядом с названием книги о молочных козах приводится отзыв читателя. Музыкальную пилу, изображенную на странице 336, предлагает другой читатель, а на соседней странице «крошка Элис» из Лос-Анджелеса рекомендует шотландскую компанию по производству волюнок. («Привезти их оттуда самому обойдется в четыре раза дешевле, чем купить здесь», — советует она читателям каталога.)

Рекомендации покупателей были неотъемлемой частью Whole Earth Catalog. В этом смысле редакторский стиль Стюарта Брэнда гораздо ближе к стилю Джеффа Безоса (на Amazon.com, помимо информации о продуктах, можно найти также отзывы клиентов), чем Дэйва Никола⁷.

Появление инструментов голосования тоже повлияло на редакторский стиль торговых посредников. Тот, кто провел достаточно времени на Amazon, знает, что на этом сайте помимо отзывов читателей размещено и многое другое: рейтинги, совместная фильтрация, изображения, теги, раздел Listmania, видео и прочие инструменты, позволяющие узнать мнение пользователей об интересующем вас продукте.

Я поднимал эту тему в первом издании книги, но в одном ошибся. Тогда я поставил под сомнение способность Amazon давать рекомендации, к которым люди отнеслись бы с должным вниманием. Боже, как же я был неправ!

Примерно за неделю до выхода моей книги однажды утром я получил письмо от Amazon, которое, по всей видимости, было разослано многим другим людям. В нем говорилось, что, поскольку я купил книгу «Переломный момент» Малкольма Гладуэлла (опубликованную за несколько месяцев до этого), мне, вероятно, понравится и книга Эмануила Розена, то есть моя.

Не успел я дочитать детали, как зазвонил телефон. Это был Дэниел Гринберг, мой агент. «Сегодня рейтинг вашей книги повышается. В последний раз, когда я проверял его, она была на 274-м месте на сайте Amazon. Что происходит?» — поинтересовался Дэниел.

Я рассказал ему о полученном письме. На протяжении нескольких часов мы наблюдали за тем, как книга поднялась на 97-е, затем на 65-е, а потом и на 30-е место. В тот день приключения Гарри Поттера занимали восьмое место, и когда моя книга обогнала Гарри Поттера и заняла шестую позицию, даже мои дети, которых моя работа не очень-то интересовала, сказали, что это «круто». Совершенно очевидно, что я недооценил количество человек, доверяющих онлайн-ритейлеру.

Засев канала

Создание эмоционального возбуждения в канале продаж (или у любого, кто общается с вашими клиентами, если уж на то пошло) может принести огромную пользу при выводе продукта на рынок. Помните, как Линда Пеццано отправляла письма в магазины игрушек для продвижения игры Trivial Pursuit? Вот еще один подобный пример.

В начале 1991 года около пяти тысяч менеджеров, сотрудников и закупщиков книжных магазинов по всей Америке получили пакет от издательства Knopf. Сняв подарочную упаковку, каждый обнаружил в нем специальное издание романа Жозефины Харт «Крах. Грех»⁴¹ в твердом переплете. В пакете была также записка от Сонни Мехта, президента и главного редактора Knopf. В издательстве выбрали правильную книгу для такого продвижения. В печальном и страстном романе Жозефины Харт рассказывается об успешном британском докторе и политике, ведущем весьма консервативный образ жизни до

встречи с невестой своего сына Анной; доктор влюбляется в нее. Как мы уже знаем, нестандартные стимулы вызывают много слухов. Эта книга рождает такое же желание, как и тогда, когда вы становитесь свидетелем автомобильной аварии или видите, как человек падает в обморок на улице: вам хочется кому-то об этом рассказать. Многие из тех, кому прислали книгу, так и поступили. Один владелец книжного магазина, получивший три экземпляра романа, сказал в интервью Publishers Weekly: «Все прочитали его за один присест, и всем он понравился. Благодаря этому мы продадим в десять раз больше экземпляров». Роман стал бестселлером по рейтингу New York Times⁸.

Как всегда, количество сыграло свою роль. Издательство Knopf разослало не сто, а пять тысяч экземпляров. Как и в случае с романом «Холодная гора», доверие к издателю сделало свое дело. «Сонни писал не больше одного письма в год, так что, если уж он написал, все знали: это очень важно», — говорит Карл Леннерц, бывший директор Knopf по маркетингу⁹.

Человеческий фактор

Забудьте на время о традиционном канале распределения продуктов и попытайтесь определить, кто из его участников встречается с большинством ваших клиентов. Может, они продают ваш продукт, а может, и нет. Давайте рассмотрим следующий пример. Джон Холден — менеджер магазина Blue Ridge Mountain Sports в Шарлотсвилле. Если вы попросите его посоветовать вам программу активного отдыха, скорее всего, он расскажет о NOLS. Магазин Blue Ridge Mountain Sports не занимается продажей курсов NOLS, но клиенты, которые покупают одежду и снаряжение для активного отдыха, — подходящие кандидаты для обучения в Национальной школе подготовки лидеров в условиях дикой природы. Следовательно, для NOLS очень важно, чтобы ритейлеры знали о программе школы¹⁰.

Форма работы с ритейлерами, которой отдают предпочтение в NOLS, охватывает четыре сотни розничных торговцев, распространяющих информацию о школе. Они раскладывают в своих магазинах каталоги

NOLS и рекомендуют курсы школы своим клиентам, а NOLS, в свою очередь, советует своим студентам покупать у них снаряжение. Для того чтобы увеличить число сотрудников магазинов, которые на самом деле прошли курс NOLS, школа периодически предоставляет двоим или троим возможность пройти его по сниженной цене. Обучение в NOLS прошли восемь сотрудников магазина Джона Холдена в Шарлотсвилле. Кроме того, он любит нанимать на работу выпускников NOLS и ведет постоянно обновляющиеся, подробные списки оборудования, необходимого для обучения в школе.

Возможно, кто-то посчитает тривиальностью симбиотические отношения между магазином и школой NOLS, ведь на рынке существует множество программ активного отдыха. Тем не менее только NOLS уже на протяжении многих лет постоянно поддерживает контакты с Джоном Холденом. Представители школы часто приходят в магазин и проводят презентации своих курсов, постоянно общаются с Холденом. В мае 2007 года автобус NOLS целый день стоял у магазина.

В разных отраслях каналы продаж обладают разными возможностями распространения слухов. Например, любители кино не просят кассиров, продающих билеты, порекомендовать им фильм. Напротив, в книжных магазинах покупатели часто обращаются к продавцам за советом, что почитать. То же можно сказать и о магазинах товаров для серфинга, в которых многие продавцы (если паренька в таком магазине можно назвать продавцом) принадлежат к тем же социальным группам, что и покупатели.

Вспомните о столике в магазине Draeger's, на котором стояло двадцать четыре разных сорта джема. А что, если бы сам мистер Драгер стоял рядом и говорил каждому покупателю: «Все эти джемы замечательные, но лично я предпочитаю вот этот — он очень вкусный!»

Даже в одной и той же отрасли одни торговые точки более эффективно распространяют слухи, чем другие. Например, в некоторых книжных магазинах иногда трудно найти того, у кого можно

попросить совета, так что о доверии здесь вообще не приходится говорить. В других магазинах продавцы, наоборот, пользуются огромным доверием клиентов. Они ничем не отличаются от любых сетевых узлов. Если они рекомендуют книгу, она становится бестселлером среди местных жителей. Аналогичная ситуация складывается и в отрасли спортивных товаров. В некоторых магазинах, особенно продающих товары по сниженным ценам, вы предоставлены сами себе. Однако есть и такие, где продавец или владелец — настоящий энтузиаст, и к его рекомендациям прислушиваются покупатели.

Подтверждение соответствия

Когда Марго Фрейзер решила продавать в Америке изготовленные в Германии сандалии Birkenstock, в первую очередь она обратилась к самому естественному в данном случае каналу продаж — обувным магазинам. Однако их владельцы считали, что американцы не примут эту обувь. Тогда Марго представила ее на выставке, но реакция посетителей была настолько пассивной, что Марго решила прекратить участие в выставке еще до ее окончания, хотя организаторы грозились оштрафовать ее за это. «Я собрала свои вещи и сбежала через пожарный выход», — вспоминает она со смехом¹¹.

В истории многих брендов есть определенный период, когда продукт нуждается в подтверждении его соответствия требованиям рынка. Поскольку новый продукт еще не опробован, на этом этапе традиционные каналы продаж часто отвергают его. Для предпринимателя это очень трудное время, хотя в известном смысле и обязательная часть «становления» продукта.

На данном этапе гораздо легче получить доступ к небольшим альтернативным каналам продаж. Для Марго Фрейзер ими стали магазины здорового питания. Кто-то из друзей рассказал ей о конференции их представителей, проходившей в Сан-Франциско. Фрейзер арендовала там столик. «Я просто говорила проходящим

мимо людям: “Послушайте, вы должны их (сандалии) примерить”. Так все и началось». Владельцы магазинов здорового питания почему-то оказались более восприимчивы к сандалиям Birkenstock, и многие купили их для себя. Вернувшись с мероприятия, они рассказали клиентам об этих чудесных сандалиях. Таким образом, слухи о Birkenstock сначала распространялись через сети сторонников здорового питания.

Батончик PowerBar прошел примерно тот же путь: поначалу его продавали в велосипедных магазинах. На работу туда чаще всего нанимают участников велосипедных гонок, поскольку они много знают о велосипедном спорте и пользуются большим доверием покупателей. Возможно, так и должно быть. Перед тем как предлагать продукт более широкому сегменту потребителей, вы получаете подтверждение его аутентичности со стороны одной ключевой группы. Компания Adidas получила такое подтверждение от игроков в европейский футбол, Nike — от бегунов и баскетболистов, Under Armour — от игроков в американский футбол.

Разумеется, если вам позвонит закупщик из Wal-Mart или Macy's, я рекомендую принять его предложение. Нет сомнения, что массовые каналы распределения способны вывести продукт на новый уровень. Однако в большинстве случаев традиционные, и особенно крупные каналы продажи будут отвергать ваш продукт, пока не поймут, что на него действительно есть спрос.

В конце концов обувные магазины приняли сандалии Birkenstock. Через некоторое время спрос на них, возникший в альтернативных каналах продаж, начал привлекать внимание владельцев обувных магазинов. «Я видел, как люди выходят из магазинов здорового питания с обувной коробкой в руках», — сказал один владелец обувного магазина, когда позвонил Марго Фрейзер, чтобы расспросить ее о сандалиях. Те немногие магазины, которые начали продавать их, со временем обеспечили им подтверждение соответствия, необходимое традиционному каналу продаж.

[41](#) Харт Ж. Крах. Грех. — КРОН-пресс, Корона, 1994.

23. СВОДИМ ВСЕ ВОЕДИНО

Каждая из предыдущих глав книги посвящена определенной теме, поэтому кое-где без внимания остались другие аспекты стратегий создания слухов компаниями, приведенными в пример. В данную главу я включил истории, в которых несколько глубже проанализированы все детали разработки и проведения кампании по распространению слухов. Надеюсь, это поможет вам в продвижении на рынок своего продукта.

В отеле Benjamin есть меню подушек!¹

В 1999 году отель Benjamin только открылся. Его управляющий Джон Мозер был в панике. Из 95 человек, которых он взял на работу в новый отель, расположенный в деловом районе Манхэттена, только пятеро имели опыт работы. Всем остальным предстояло постигать тонкости гостиничного бизнеса с нуля: как застилать постель, как регистрировать гостей, как открывать дверь и т. д. Мозер знал: все его подчиненные — неопытные сотрудники, и они могут допустить ошибки. Ему также было известно, что владельцы отеля хотят провести опрос гостей относительно качества обслуживания, как принято в этом бизнесе. «Не делайте этого сразу же, — умолял Мозер своих боссов. — Дайте мне пару месяцев, чтобы подготовить персонал». Но компания сделала довольно крупные капиталовложения в ремонт здания, построенного в 1927 году, и руководству не терпелось получить отчет как можно скорее.

Отель Benjamin расположен на пересечении Лексингтон-авеню и 50-й улицы — это главный объект недвижимости Denihan Hospitality Group, которой принадлежит еще несколько отелей в Нью-Йорке,

Вашингтоне и Чикаго. Получив конверт с отчетом о результатах опроса, Мозер боялся его вскрыть. Какое-то время он сидел за столом, рисуя в воображении самые разные сценарии в духе сериала «Полицейские Кистоуна» (Keystone Kops) о том, что пришлось пережить гостям отеля. Но, открыв наконец конверт, был приятно удивлен. Отель получил прекрасные оценки. У нанятого персонала не было опыта, но сотрудники отеля проявляли заботу о своих гостях. Допустив ошибку, они тут же приносили искренние извинения и решали возникшую проблему. «Думаю, подобное отношение вывело нас на уровень отелей мирового класса задолго до того, как мы это заслужили», — говорит Мозес.

Почитав отзывы об отелях на сайте TripAdvisor, становится понятно, насколько важна в этом бизнесе каждая точка соприкосновения с клиентом. Каждое такое соприкосновение — это возможность вызвать у клиента либо позитивные, либо негативные впечатления. Человек под ником Bumblebee из Сан-Франциско поставил Benjamin одну звезду (из пяти), поскольку, по его словам, три раза его рассоединяли, когда он пытался забронировать номер. Первый опыт взаимодействия с отелем так разочаровал этого человека, что теперь он никогда не останавливается там. Однако средняя оценка Benjamin — 4,5 звезды, следовательно, большинство отзывов в высшей степени позитивные, и во многих из них подчеркивается исключительное качество обслуживания.

Возможно, самый важный инструмент сарафанного маркетинга в «индустрии гостеприимства» — это методы найма и подготовки персонала. В ходе собеседования Мозер задавал каждому претенденту вопрос, который он назвал «спа-вопросом». Предположим, вы пылесосите ковры в коридоре, а гость отеля спрашивает вас, где находится спа-салон. Что вы сделаете? Одни кандидаты отвечали, что посоветуют выяснить это по внутреннему телефону. Другие говорили, что скажут гостю, что спа-салон находится на втором этаже. Мозер принял тех, кто ответил, что приостановит работу и проведет гостя в спа-салон.

Я останавливался в Benjamin спустя два месяца после открытия; мне запомнились очень дружелюбный персонал и первоклассное обслуживание. У меня даже остался конверт, который мне вручили после регистрации. В нем было несколько визитных карточек с моим именем, словами «гость отеля», а также номером телефона и факса в моем номере. Я спрятал конверт в карман пиджака, отметив, что в отеле Benjamin готовы потратить немного денег на гостей (визитки были очень качественными). На следующий день я ужинал со своим бывшим начальником. Когда он спросил, где я остановился, я вспомнил о визитных карточках и вынул одну из кармана. Вот это и есть сарафанный маркетинг в действии.

Спустя несколько месяцев я позвонил в отель, чтобы расспросить о визитных карточках, и понял, что, пожалуй, я единственный, кто считает это маркетингом. В Benjamin это считается одним из элементов обслуживания, то есть способом сделать так, чтобы гости чувствовали себя комфортно, а также подчеркнуть, что в каждом номере есть факс и линия прямой связи. С первого пребывания в Benjamin я наблюдаю за его развитием; меня поразило, что руководство отеля постоянно включает в перечень своих услуг все, что способствует распространению слухов.

Программа хорошего сна — одна из таких услуг. После открытия отеля его руководители решили предложить гостям широкий выбор подушек, создав их меню. Вы предпочитаете подушку из гречихи, принимающую форму головы и шеи, или гипоаллергенную подушку? Или вам больше по душе полноразмерная пуховая подушка? В этом меню — одиннадцать разных подушек. Воодушевленные положительными отзывами гостей, руководители отеля решили развивать программу хорошего сна. Сейчас в Benjamin есть консьерж сна, который не только поможет вам выбрать подушку, но и порекомендует блюда, способствующие крепкому сну, создаст условия для короткого сна во время рабочего дня и предложит другие услуги (например, ароматерапию), помогающие уснуть. Меню подушек тоже совершенствуется. Если какой-либо их тип остается

невостребованным, его исключают из перечня и заменяют другим. Поскольку эту идею подхватили и другие отели, Benjamin пытается всегда идти на шаг впереди. Недавно в меню появилась подушка, которую можно подключить к iPod.

Безусловно, отель Benjamin дает людям повод поговорить о нем, а журналистам — написать. О консьерже сна и меню подушек писали во многих изданиях (в *New York Times* даже дважды). То же самое касается и программы для домашних животных, о которой рассказывали в телевизионном шоу *CBS Early Show* (отель предлагает выбор кроватей для собак, а также халат и «все, что может понадобиться вашему избалованному любимцу для того, чтобы в полной мере насладиться путешествием»).

Все эти особые услуги повышают эффективность разговоров об отеле, однако, прочитав пару сотен отзывов о нем на сайте *TripAdvisor*, понимаешь, что люди по-прежнему обсуждают главным образом базовые показатели работы отеля, такие как обслуживание, номера, местоположение, комфорт и чистота. Но меню подушек тоже довольно часто упоминается и может стать идеальным поводом для разговора.

Руководство Benjamin скрупулезно анализирует новые отзывы на *TripAdvisor* и других сайтах, составляющих рейтинги отелей. В случае необходимости публикует ответы на те или иные комментарии, излагая точку зрения отеля по соответствующему вопросу. В клиентской базе данных хранятся как контактные данные гостей отеля, так и информация об их предпочтениях. Если во время предыдущего пребывания в отеле вы выбрали подушку *Satin Beauty*, вам предложат ее и в следующий раз. Именно о таком обслуживании люди могут упомянуть в разговоре с друзьями.

По мнению Джона Мозера, непосредственное общение с клиентами по-прежнему остается лучшим способом выяснить, какие услуги предпочтительнее, а какие не пользуются спросом. Сейчас, став директором по маркетингу *Denihan Hospitality Group*, он рекомендует подчиненным посещать коктейль-вечеринки, которые устраивает управляющий по вторникам. Это прекрасная возможность услышать,

что говорят гости отеля о своем пребывании в нем, а также что происходит в отелях аналогичного класса в других городах. «Кто-то может рассказать о замечательном отеле в Далласе, в котором жил недавно, или о самых лучших впечатлениях о гостинице на Аляске», — говорит Мозер. При таком стремлении выслушать клиентов и внимании к деталям неудивительно, что гости отеля Benjamin постоянно рассказывают о нем другим людям. «Только что вернулся домой, и мне очень захотелось поделиться впечатлениями об отеле Benjamin, — написал один гость из Северной Каролины на сайте TripAdvisor. — Это прекрасное место для пребывания в Нью-Йорке, а мы побывали во многих местах. Мы останавливались там с двумя детьми, и нашим малышам очень понравилось меню подушек. (Обоим больше всего понравились водные подушки и гелевый валик под шею, а вот магнитная подушка для лица — не очень.)»

Эволюция посева: ВСВГ и СК in2u²

Мэвис Фрейзер успешно занималась продажей духов марки Calvin Klein, пока в 2001 году не столкнулась с проблемой. Марку Calvin Klein знают все, но как обеспечить продажи духов, ассоциирующихся с другим дизайнером — Максом Азриа и его линией ВСВГ, о которых мало кто знает в Канаде?

Примерно в то же время к Мэвис Фрейзер, директору по маркетингу косметической компании Coty, обратились Патрик Тоберн и Мэтью Страдиотто, которые недавно открыли в Торонто агентство по сарафанному маркетингу Matchstick. У агентства еще совсем не было опыта, тем более опыта работы с таким продуктом, как духи, но Фрейзер интуитивно почувствовала, что ВСВГ нужно именно Matchstick. Если кому-нибудь в Канаде и следовало узнать о духах ВСВГ, то это молодым людям, следящим за новинками моды; их обещал найти Патрик Тоберн. Мэвис Фрейзер занималась своим бизнесом с 1978 года и хорошо понимала роль сарафанного радио.

Кроме того, она принадлежала к числу людей, всегда готовых экспериментировать. Агентству Matchstick дали зеленый свет.

Тоберн и Страдиотто использовали довольно простую методику. Они нашли человека для осуществления посева продукта; Тоберн назвал ее «надеждой целевого рынка». Эта женщина следила за новинками моды и свободно владела языком, необходимым для такой работы, — языком моды. Но где найти людей, интересующихся модными тенденциями? В каждом крупном городе есть свой богатый район; в Торонто это Йорквилл. Женщина вышла на улицу, чтобы провести опросы среди людей с «подходящими внешним видом и настроением», как сказала Мэвис Фрейзер. По их итогам в Matchstick рассчитывали отобрать тех, кто получит максимальное количество баллов по четырем критериям. Они первыми пробовали новые продукты и активно искали свежую информацию, демонстрировали хорошее знание основных марок духов, а также ежемесячно тратили на престижные марки сумму выше среднего уровня. Знание VCBG или особая связь с этим брендом (например, владение одним из модных товаров марки VCBG) считалось дополнительным преимуществом.

Приблизительно за две недели было отобрано двести подходящих человек в Торонто, Монреале и Ванкувере; каждый получил по сотне образцов для раздачи друзьям. В открытках с образцами духов было по четыре пробника. Всего было роздано 20 тысяч таких открыток.

Вскоре после первоначального посева, еще до появления духов на рынке, до Фрейзер стали доходить слухи о том, что люди спрашивают духи VCBG в магазинах, причем некоторые держат при этом в руках открытки. А еще через две недели во время телефонного опроса среди узлов респонденты сообщили о том, что по их рекомендации духи купили 496 друзей. Бренд VCBG стал одним из десяти самых продаваемых в канадской сети универмагов Bay, а кампания запуска продукта в Канаде (в которой использовалась также и традиционная реклама) оказалась более эффективной, чем кампания, развернутая в США. Бюджет кампании по распространению слухов составил 18 750 канадских долларов.

На протяжении следующих пяти лет агентство Matchstick провело еще несколько кампаний для Coty. По мере того как оно накапливало опыт и все глубже постигало суть сарафанного маркетинга, совершенствовалась и его методика. Удлинились периоды посева. Помимо четырех критериев, которые с самого начала использовались для идентификации агентов влияния (отношение, поведение, знание и расходы), были введены еще два: статус и количество контактов. Бюджет проводимых агентством кампаний тоже вырос. Вспоминая о своей первой кампании 2001 года, Патрик Тоберн говорит: «Сегодня некоторые из наших программ раз в десять масштабнее».

В 2006 году на вечеринке в честь запуска новых духов Мэвис Фрейзер завела с молодыми людьми из агентства Matchstick разговор о новом продукте, вскоре ожидаемом на рынке; его вывод требовал иного подхода. В Calvin Klein создали два новых аромата: СК in2u для женщин и СК in2u для мужчин, рассчитанные на молодых людей в возрасте от восемнадцати до двадцати четырех лет. Это была совершенно новая целевая аудитория для Мэвис Фрейзер и Calvin Klein, ведь их традиционные клиенты были несколько старше. Все, кто имел отношение к продукту, понимали: здесь необходимо применить онлайн-стратегию.

В январе 2007 года, для того чтобы определить характеристики типичного в данном случае агента влияния, специалисты Matchstick провели тридцать онлайн-опросов и личных опросов молодежи в Торонто, Калгари и Монреале. На основании полученной информации маркетологи пришли к выводу, что начать нужно с людей, которые ведут блоги по вопросам культуры и ежедневно привлекают не менее 500 посетителей; у этих людей не менее 250 друзей в Facebook или MySpace.

На протяжении десяти недель сотрудники агентства Matchstick просматривали социальные сети и блоги в поисках пользователей, наиболее активно поддерживающих контакты с другими людьми. Они нашли 450 кандидатов и предложили им заполнить анкету с вопросами об их отношении, знании данной категории продуктов и поведении. По

результатам анкетирования в Matchstick выбрали 150 агентов влияния (по пятьдесят в каждом городе), каждый получил новые духи, а также 48 пробников (24 для женщин и 24 для мужчин) и несколько небольших подарков.

Одним из таких агентов влияния стала блогер из Торонто Лорен Уайт. Она очень быстро раздала на вечеринках своим друзьям образцы духов (Лорен бывает на вечеринках по четыре-пять раз в неделю). Такой пробник получила и кассир в магазине, которая сделала ей комплимент по поводу духов. Отец Лорен тоже получил пробник. На электронную почту Лорен Уайт был отправлен виджет, который ей следовало установить на странице своего блога, а также профиля в Facebook со ссылкой на интерактивную фирменную игру. «Цель этой игры и виджета — предоставить агентам влияния, поддерживающим контакты со многими людьми, дополнительный инструмент для распространения информации о продукте среди своих друзей», — объясняет Патрик Тоберн. Поиграв в онлайн-игру, многие могли заказать для себя образцы духов SK in2u. Лорен Уайт говорит, что посещаемость ее блога составляет от двух до трех тысяч в день. В Facebook у нее около восьмиста друзей.

Еще одним агентом влияния стала Криста Деймен, молодой специалист по охране психического здоровья из Торонто. Ей нравилось раздавать друзьям пробники духов. Когда я спросил ее, как, по ее мнению, улучшить программу агентства Matchstick, она ответила, что можно было бы раздать больше образцов, поскольку у нее они закончились довольно быстро. Криста Деймен не считает себя завсегдатаем вечеринок, но при этом общается со многими людьми. В период проведения кампании она была членом спортивной команды, членом клуба скутеристов Торонто, а также один раз в неделю встречалась с друзьями, чтобы поиграть в додзбол. У Кристи Деймен около 270 друзей в Facebook.

В среднем каждый агент влияния раздал образцы духов тридцати двум друзьям и поговорил о них с семидесятью двумя знакомыми. Когда их спросили, сколько покупок совершено непосредственно под

их влиянием, средний показатель составил 3,8. Друзья агентов влияния, которые играли в онлайн-игру и попросили пробники духов для себя, сообщили, что рассказали о духах в среднем 9,9 человека. По оценкам агентства Matchstick, кампания обеспечила 86 тысяч разговоров в мире офлайн, 79 тысяч онлайн-впечатлений и около 19 тысяч продаж.

Означает ли это конец офлайн-посева в понимании Matchstick? «Мы не собираемся полностью перебираться в мир онлайн, — говорит Тоберн. — Мы считаем очень важным тот факт, что у агентов влияния такой богатый опыт общения вне сети». В конце концов, большинство разговоров происходили вне сети, а раздать образцы можно *только* в реальном мире. Как и в других случаях, сетевые технологии использовались для ускорения процесса и существенного расширения охвата кампании.

О влиятельности парикмахеров: Prostate Net³

— Джим, ты проверился?

Джим, пожилой темнокожий мужчина, ожидающий своей очереди на стрижку в парикмахерской Coleman Brothers в районе Саут-Сайд в Чикаго, вынимает наушники плеера iPod из ушей.

— Что?

— Ты проверил свою простату?

Джим делает жест, давая понять, что не хочет об этом говорить. Он снова надевает наушники и закрывает глаза.

Парикмахер Джеймс Коулман (это он задал вопрос) продолжает стричь другого клиента. Этот клиент, тоже пожилой мужчина, стрижется здесь уже тридцать лет и уверяет Коулмана, что регулярно проверяет простату в госпитале для ветеранов.

Какое отношение к простате имеет парикмахер?

Несколько лет назад врач сообщил жителю Нью-Джерси Вирджилю Саймонсу о том, что у него рак простаты. Вирджил почти ничего не знал об этом заболевании, а когда начал наводить справки, выяснил,

что как афроамериканец, принадлежит к группе самого высокого риска заболеть им. Он также узнал, что афроамериканцы умирают от этой болезни примерно в два раза чаще, чем другие американские мужчины, и что в случае раннего обнаружения рак простаты с высокой степенью вероятности поддается лечению. Просто афроамериканцы ходят к врачу реже, чем другие, поэтому у них позже обнаруживают болезнь.

В прошлом Вирджил Саймонс руководил одним из предприятий текстильной промышленности и принадлежит к тому типу людей, которые не могут сидеть сложа руки. Узнав обо всем, Вирджил должен был что-то предпринять. Поэтому он создал организацию под названием Prostate Net, чтобы проводить среди людей разъяснительную работу по поводу рака простаты и дать им инструменты, необходимые для принятия решения о лечении. Саймонс составил несколько брошюр, открыл сайт и организовал бесплатную телефонную линию, позвонив по которой больной мог пообщаться с человеком, победившим болезнь.

Несмотря на это, Вирджил Саймонс по-прежнему считал, что не охватил достаточное количество людей, что еще много мужчин, так же как и он несколько лет назад, не думают и не хотят думать об этой болезни, не говоря уже о том, чтобы пройти осмотр у врача.

В один прекрасный день в 2002 году, во время просмотра в кинотеатре комедии «Парикмахерская», Вирджилю Саймонсу пришла в голову одна интересная идея. Он вырос в Чикаго и знал, что парикмахеры имеют в общине определенный вес. «Если они что-то говорили, им верили», — вспоминает он. Его идея заключалась в распространении информации о раке простаты среди темнокожих мужчин через парикмахеров.

Узнав о том, что киностудия MGM работает над сиквелом фильма «Парикмахерская», Саймонс позвонил туда. Ему понадобилось шесть месяцев на подготовку презентации для руководителей киностудии, но в результате удалось их уговорить провести совместную кампанию продвижения. Согласно замыслу Саймонса, парикмахеры по всей

стране должны были распространять информацию о фильме, раздавая билеты и развешивая афиши в своих салонах, и призывать мужчин пройти медицинское обследование.

Примерно в то же время Джо Харрингтон из медицинского центра при Университете Раша в Чикаго набирал людей для участия в клинических исследованиях и вел образовательные программы по вопросам здоровья для мужчин-афроамериканцев. Услышав об инициативе MGM, Харрингтон связался с Вирджилом Саймонсом. Идея сотрудничества с парикмахерами не показалась ему новой, зато понравилась привязка к фильму, что, по его расчетам, должно было генерировать слухи о программе.

И Харрингтон занялся налаживанием контактов с парикмахерскими в Чикаго. Парикмахеры заинтересовались, поскольку многие из них знали мужчин, перенесших эту болезнь. Но они с меньшим энтузиазмом отнеслись к идее тратить свое время на обучение без оплаты. Парикмахеры много работают по выходным, и они не хотели посвящать единственный свободный день разговорам о раке простаты. Но когда Харрингтон нашел средства, чтобы заплатить за участие в обучении, и разработал программу мотивации, их интерес к программе резко возрос.

Как он и рассчитывал, привязка к фильму о парикмахерах обеспечила проекту известность. Проект обладал особой ценностью, привлекающей внимание авторов вечерних ток-шоу, — они любят такие вещи. И в самом деле, Джей Лено⁴² упомянул о нем в своем вступительном монологе. Местные газеты, такие как Defender и Chicago Tribune, тоже написали об этой инициативе. Все это привело к увеличению количества пациентов, которые были направлены на обследование.

По замыслу, каждый парикмахер в Чикаго должен был дать посетителю предварительный письменный тест, показать десятиминутное видео о раке простаты, а затем предложить пройти посттест. Организовать все это в несколько хаотичной обстановке

парикмахерской оказалось довольно сложно. «Мы не могли оценить результаты в полной мере, — говорит Джо Харрингтон, — но знаем точно, что большинство мастеров показывали своим клиентам видео и распространяли информацию». По словам Харрингтона, он не ставил цель сделать из парикмахеров экспертов; они должны были показать людям фильмы и брошюры о раке простаты — и справились с этой задачей.

Prostate Net организовала тренинги для парикмахеров в пятидесяти пяти медицинских центрах по всей стране. Результаты ошеломляли. По данным Prostate Net, за первый год обследование прошли 10 034 мужчины, которые никогда этого раньше не делали, и в 442 случаях был обнаружен рак простаты первой степени. Кроме того, было выявлено более пятисот других заболеваний.

Обладают ли парикмахеры особым влиянием? Хотя я и слышал, что их называют лидерами мнений, не думаю, что это подтверждено фактами. Однако в их распоряжении достаточно времени для разговоров с невольными слушателями, и парикмахеры действительно общаются со многими людьми. Это особенно верно в афроамериканских сообществах, где парикмахерская — своего рода центр общественной жизни, где люди обсуждают местные события и сплетни.

«Парикмахерская всегда была источником информации; там люди собираются для того, чтобы обменяться новостями и пообщаться, — говорит Рахман Уильямс, владелец Maxima Salon в Чикаго. — Так было всегда». Парикмахер Крейг Аткинс, которого я посетил в Саут-Сайде в Чикаго, считает, что людям комфортнее обсуждать проблемы со здоровьем в парикмахерской, что отчасти объясняется доверием. А Сэм Смит рассказал мне о том, что уговаривает своих клиенток не носить шлепанцы, которые, по его мнению, приводят к проблемам с коленями и спиной. По его мнению, врачи не станут давать пациенту такой простой совет, поскольку он идет вразрез с их выгодой. «Когда женщина входит в кабинет врача в шлепанцах и жалуется на боль в

колених, вы думаете, он скажет: “Прекратите носить шлепанцы”?» — спрашивает он.

Во многих случаях успех кампаний сарафанного маркетинга зависит от передачи информации людям, которым доверяют окружающие. Несколько человек в разговоре со мной упомянули о недоверии афроамериканцев к медицинскому сообществу, причины которого кроются в использовании чернокожих некоторыми врачами накануне Гражданской войны в качестве подопытных кроликов. Исследование сифилиса в Таскиги, в ходе которого чернокожим мужчинам намеренно не сообщали о существовании эффективных методов лечения этой болезни, — самый вопиющий пример подобного отношения в XX столетии. При наличии такого мнения о представителях системы здравоохранения следовало бы установить контакты с теми, кому люди действительно могут доверять. А для многих обитателей южных районов Стоуни-Айленд Авеню в Чикаго таким человеком может стать Джеймс Коулман, который стрижет их столько лет, сколько они себя помнят.

Протестируйте йогурт вместе с друзьями: Word Of Mouth⁴

Подумайте о разнице между просмотром рекламы новой пиццы и возможностью действительно попробовать кусочек у прилавка с образцами в местном супермаркете. Раздача пиццы прямо в магазине пробуждает сенсорное восприятие. Вы чувствуете ее запах, тепло того кусочка, который вам дают, ощущаете неповторимый вкус сыра, помидоров, грибов...

Что, если такая раздача будет происходить в контексте общения, и вы сможете научиться готовить пиццу вместе со своими друзьями?

Каждый месяц компания Word Of Mouth проводит десятки презентаций в общественных центрах, материнских группах, спортивных ассоциациях и других местах массового скопления людей по всей Австралии. Типичная презентация длится около часа. В ее

ходе ведущая в красном фартуке тратит примерно восемь минут на каждый продукт, с которым она должна познакомить публику. Ведущая может начать с дегустации рисовой лапши Chang без глютена (прекрасное дополнение к обжаренным в масле овощам или салатам), затем рассказать историю о целительных свойствах нового пластыря. Она наливает всем немного воды, пропущенной через фильтр Brita, перечисляя преимущества фильтрации, а затем раздает образцы йогурта Vaalia с низким содержанием жира и объясняет, почему этот йогурт способствует пищеварению.

Участники берут продукты в руки, трогают, пробуют на вкус, видят, слышат и чувствуют их запах и обязательно обмениваются мнением с окружающими, а ведущая стимулирует обсуждение, задавая присутствующим вопросы: пробовали ли вы этот продукт раньше? Видели ли его на полках магазинов? Что вы о нем думаете? «Презентация носит интерактивный характер», — говорит сооснователь компании Джо Шульц. Когда люди формулируют свое мнение, впоследствии им легче обсуждать продукт с теми, кто не входит в состав группы.

Ведущие внимательно наблюдают за сторонниками продукта. «Выявить их (сторонников) очень легко, — говорит сооснователь компании Вики Фостер. — Заметно, что эти люди — восторженные фанаты продукта». Сторонники могут получить новый продукт в подарок. Иногда их приглашают на знаковые мероприятия и рассылают информацию о продуктах, которые должны появиться на рынке в ближайшее время.

Сторителлинг — еще один важный элемент таких презентаций. Истории должны быть краткими и простыми. Женщина, муж которой подхватил инфекцию после операции, позвонила в Word Of Mouth и рассказала, что пластырь SilverHealing от Elastoplast настолько эффективен, что она купила его для всех своих друзей и членов семьи. Это не такая уж и захватывающая история, но ее легко пересказать кому-нибудь. «Истории должны быть такими, чтобы их было легко передать другим людям», — говорит Фостер.

Какой тип слухов можно генерировать посредством таких мероприятий? Приведу один пример. С февраля по июль 2007 года почти 40 тысяч жителей Австралии, в большинстве своем женщины, получили образцы или узнали о пользе йогурта Vaalia для здоровья во время презентаций, организованных компанией Word Of Mouth. В ходе опроса 84 процента респондентов сообщили о том, что порекомендовали йогурт как минимум одному человеку. Разделив общее количество участников опроса на группы (21 процент респондентов рассказали о продукте одному человеку, 26 процентов — двоим, 14 процентов — троим, 12 процентов — четверым, 4 процента — пятерым, 3 процента — шестерым и 4 процента — семерым и более), маркетологи рассчитали, что в целом о йогурте Vaalia слышали от своих друзей 90 тысяч человек. Кроме того, 81 процент участников кампании сообщили, что купили как минимум одну упаковку йогурта в течение трех недель.

Всегда ли этот метод работает? Несколько лет назад компания занималась продвижением нового моющего пылесоса для деревянных полов. Люди заинтересовались устройством, но когда несколько человек действительно купили его и поняли, что пылесос не соответствует их ожиданиям, слухи приобрели негативный характер. Кроме того, произошло и кое-что еще: люди начали звонить и предъявлять претензии Word Of Mouth. «Для нас это оказалось большой проблемой», — вспоминает Фостер. В конце концов, все претензии были удовлетворены, но благодаря происшествию производители усвоили важный урок: если компания хочет, чтобы ее снова приняли в местных сообществах, она не должна разочаровывать людей. Более того, необходимо проводить веселые и полезные презентации.

Особенно полезные. Большинство участников таких мероприятий — женщины,рывающиеся между работой, детьми и домом. Им нужны продукты, которые облегчили бы повседневную жизнь. «Женщины любят делиться полезной информацией с друзьями и членами семьи, так что, если вы дадите им такую информацию, они непременно

поделятся ею с другими», — говорит доктор Карен Стеннер, бывший профессор Принстонского университета, которая возглавляет в компании отдел исследований. Поэтому помимо раздачи образцов и рассказывания историй участникам презентаций раздают рецепты, а также делятся идеями и подсказками относительно того, как облегчить себе жизнь. Если презентация проходит успешно, ее организаторов приглашают провести ее и в других местах, поскольку многие люди принадлежат к нескольким социальным группам. «Все заканчивается тем, что мы создаем в этих сообществах слухи о самих себе», — говорит Джо Шульц.

Во время презентаций маркетинговые исследования почти не проводятся, поскольку это отвлекает людей от взаимодействия с продуктом. Участники заполняют специальную карточку, а через несколько недель среди них проводится онлайн-опрос. Посредством таких опросов компания пытается выяснить, сколько покупок и рекомендаций сделали участники презентации, а также кто из них особенно активен. Например, компания Elastoplast, производитель лейкопластыря SilverHealing, считала, что больше всего слухов о нем возникнет в семьях, где есть дети. И была весьма удивлена, узнав, что о пластыре больше всего говорят люди старшего возраста, у которых, как правило, раны на коже заживают медленно.

В 2007 году компания Word Of Mouth организовала интернет-форум, чтобы люди (главным образом присутствовавшие на презентациях) могли продолжить обсуждение продуктов, обмениваться идеями и рекомендациями. Основным направлением деятельности Word Of Mouth по-прежнему остаются офлайн-мероприятия: компания проводит около четырехсот презентаций в месяц, охватывая при этом примерно 14 тысяч покупателей. Разработанная в компании система представляет собой сочетание сторителлинга, непосредственного общения с клиентами и воздействия на их органы чувств.

Станут ли люди говорить о жевательной резинке? Wrigley's Extra Professional⁵

Летом 2007 года компания Wrigley представила в Германии два новых продукта: жевательную резинку Wrigley's Extra Professional Calcium и леденцы Wrigley's Extra Professional Forest Fruit. У них были характерные преимущества, которые могли стать предметом обсуждения: жевательная резинка с кальцием помогает укрепить и очистить зубы, а леденцы оставляют заметное ощущение чистоты на языке и во рту. Но вызовут ли у людей такие столь обыденные вещи, как жевательная резинка и леденцы, желание обсуждать их?

Посетив сайт кампании, можно ответить утвердительно на этот вопрос. Познакомьтесь с Calcium-Girl. Эта прекрасная девушка одета как супергероиня: одежда в серых тонах, лишь на груди горит золотом буква «С». Созданная потребителем, Calcium-Girl символизирует силу новой жевательной резинки с кальцием. А один пользователь загрузил на сайт комикс, иллюстрирующий преимущества леденцов Wrigley's Extra Professional Forest Fruit. Это только две из 2 617 фотографий и видеоклипов, размещенных на сайте в честь Wrigley's Extra. Кроме того, в блоге кампании опубликовано 2007 комментариев, а участники кампании сообщили, что рассказали о новых продуктах более чем 120 тысячам человек.

Почему люди делают все это? «Думаю, потому, что это весело», — объясняет Кристиан Бастен, оптометрист из Дюссельдорфа, которому нравится вкус лесных фруктов. По оценкам Бастена, он дал попробовать леденцы со вкусом лесных фруктов шестидесяти своим друзьям (только одному из них вкус не понравился). Кроме того, Бастен раздавал леденцы поставщикам пива во время проходившего в городе фестиваля пива.

Мартин Оеттинг из агентства по сарафанному маркетингу trnd, организовавшего кампанию по продвижению продуктов Wrigley в Германии, убежден, что основной фактор создания молвы в данном случае — усиленная вовлеченность. Принимая участие в

маркетинговом процессе, люди генерируют больше разговоров о продукте. Оеттинг работает также над докторской диссертацией по этой теме, поэтому еще раньше провел с продуктами Wrigley эксперимент, показавший, что те, кто проголосовал за любимую рекламу новой жевательной резинки, говорили о ней больше, чем те, кто просто посмотрел ее.

Во время кампании по продвижению двух продуктов Wrigley разговоры стимулировал еще один фактор — дух соперничества. В середине июля 2007 года компания trnd разослала 50 тысячам членов экспертной группы потребителей приглашение принять участие в чемпионате EXTRA Championship 2007. Люди могли подать заявку на участие в команде Waldfrucht (леденцы со вкусом лесных фруктов) или в команде Calcium. Для каждой команды было отобрано по 2 500 игроков. Если вы думаете, что все это детские забавы, то удивитесь, узнав, что средний возраст членов команды Calcium составил тридцать три года, а Waldfrucht — двадцать семь.

Игроки каждой команды получили круглые значки, которые можно носить на одежде или сумках; брошюры с перечислением преимуществ жевательной резинки или леденцов; образцы продуктов и по пятьдесят небольших упаковок для раздачи друзьям. Игроков попросили отправлять отчет каждый раз, когда они раздавали образцы или разговаривали с друзьями. Сотрудники trnd фиксировали каждый такой отчет и присваивали ему определенное количество очков. (Сумма очков, полученных каждым игроком, зависела не столько от количества человек, с которым он поговорил, сколько от числа указанных в отчете деталей.) Перед каждой командой стояла задача заработать максимальное количество очков.

Соревнование подогревало интерес участников, поэтому в первое время в trnd поступал огромный поток отчетов. Руководству компании понадобилось несколько дней, чтобы увеличить численность персонала и укладываться в установленное для ответа на отчеты время — двенадцать часов. В периоды максимальной нагрузки входящие отчеты обрабатывали двенадцать сотрудников trnd.

«Было так интересно наблюдать, с каким энтузиазмом участники кампании взяли на себя роль посланников бренда», — написала в своем письме Габриэла Фрохлих, бренд-менеджер Wrigley's Extra в Германии. Блог проекта захлестнул поток комментариев участников, болеющих за свои команды. Одни только приветственные сообщения, размещенные в блоге в самом начале кампании, получили 2 114 комментариев. На протяжении следующих трех месяцев в блоге регулярно обновлялись данные о количестве очков, полученных каждой командой, что стимулировало дальнейшее участие.

Кампания была официально завершена в октябре 2007 года, однако два месяца спустя посещаемость сайта проекта по-прежнему составляла больше тысячи. Кампания обеспечила очень сильную вовлеченность участников, что подтверждает мнение маркетологов Wrigley о необходимости использовать те же методы в следующих маркетинговых мероприятиях и, возможно, превратить эту кампанию в постоянный проект.

Хотя вышеописанная кампания не была спонтанной, людям понравилось принимать участие в ней и говорить о двух продуктах, которые обрели своих горячих сторонников. Еще прежде чем я успел положить трубку после разговора с Кристианом Бастеном (его команда выиграла, получив 24 229 очков; команда Calcium получила 22 569 очков), он заявил, что я обязательно должен попробовать леденцы со вкусом лесных фруктов. «Waldfrucht — лучший продукт, который они когда-либо выпускали», — сказал он.

Включение сарафанного маркетинга в повестку дня Intuit⁶

Вы работаете на крупную компанию и твердо убеждены в ценности сарафанного маркетинга?! Прекрасно! Но как обеспечить поддержку этой идеи во всей организации? Вот как это произошло в компании Intuit.

«Если в крупной компании вы отвечаете за сарафанный маркетинг, я настоятельно рекомендую вам начать разговаривать с подчиненными (то же самое вы делаете и для клиентов)», — советует Кира Уамплер; она стала первым менеджером по сарафанному маркетингу в компании, входящей в список Fortune 1000. Именно так Кира действовала и в Intuit: вела беседы со всеми, кто когда-либо делал хоть что-нибудь из разряда сарафанного маркетинга. «В конце разговора непременно задайте вопрос: с кем еще мне следует поговорить?» — добавляет она. При восьми тысячах сотрудников и постоянном внутреннем перемещении персонала в Intuit (как и во всех крупных компаниях) есть свои скрытые очаги знаний, а такие разговоры помогают их отыскать.

В течение первой недели работы на новом месте Кира поняла, что представление о сарафанном маркетинге у сотрудников разное. Одни понимали его как ведение блога, другие — как маркетинг слухов. Таким образом, на первом этапе было важно выработать общую терминологию.

Вовлечение руководства компании стало следующим важным шагом, который, по глубокому убеждению Киры Уамплер, позволил сделать сарафанный маркетинг предметом всеобщего интереса в Intuit. По мере того как Кира углублялась в работу, она знакомила руководство с результатами научных исследований в области сарафанного маркетинга, с его лучшими методами, а также с критериями оценки их эффективности. Возможность измерить коммерческие результаты сарафанного маркетинга имела при этом большое значение. Кроме того, Кира с первых дней наладила сотрудничество с юридическим отделом, отделом обеспечения конфиденциальности информации и финансовым отделом, чтобы привлечь их к разработке и реализации программы сарафанного маркетинга. Сделав все это, Кира позаботилась о том, чтобы в дальнейшем не возникло никаких сюрпризов.

Intuit — довольно консервативная компания, и, когда речь зашла о расходах, она очень осмотрительно подошла и к вопросу сарафанного

маркетинга. «Мы не относимся к числу тех компаний, которые выбрасывают миллионы долларов на то, чтобы посмотреть, что из этого выйдет», — говорит Уамплер. Все участники проекта договорились разработать тестовую программу, чтобы составить представление о том, каких результатов можно ожидать.

Помимо всего прочего, Кира Уамплер изучила все, что происходило в сфере сарафанного маркетинга вне компании. Она позвонила Дине Мейзлин из Йельского университета, следила за новостями в блоге Уолтера Карла из Северо-Восточного университета, а также установила контакты с другими учеными, проводившими исследования в области сарафанного маркетинга и родственных тем. Кроме того, Уамплер расспросила коллег из неконкурирующих компаний об их разработках.

В результате всех этих действий стало понятно, что в Intuit есть довольно весомые элементы сарафанного маркетинга. В компании умели слушать клиентов, применяли такие инструменты, как опросы для определения чистого индекса поддержки, внедрили программу наблюдений за использованием продуктов, получившую название «Побудь со мной дома», а также вели форум «Внутренний круг» для обратной связи и обсуждения продуктов TurboTax. Однако у Intuit не было серьезного опыта усиления сарафанного радио.

Кстати говоря, Кира Уамплер не считала нужным создавать отдел сарафанного маркетинга, который превратился бы всего лишь в еще одно подразделение компании. Из разговоров с коллегами из других компаний она узнала, что сарафанный маркетинг наиболее эффективен, если является частью ДНК компании, то есть если все сотрудники знают об этом направлении деятельности и ищут возможности в случае необходимости применить свои знания.

Для того чтобы вовлечь в процесс весь персонал, в марте 2006 года в Intuit был создан вики-сайт WoM-Wiki, посвященный сарафанному маркетингу. Выбор этого инструмента Web 2.0 был неслучайным, объясняет Скотт Уайлдер из компании Intuit: «Использование этой технологии позволило понять, какие возможности открывает вики».

Прошло не так уж много времени, и этот вики-сайт привлек внимание нескольких десятков сотрудников Intuit, работающих с шестью брендами в четырех подразделениях компании. Они используют его для того, чтобы задавать вопросы, читать статьи по данной теме и обмениваться результатами кампаний сарафанного маркетинга или возникшими у них идеями.

Сотрудники, занимавшиеся в Intuit сарафанным маркетингом, которые называли себя воммерами (wommers от Word Of Mouth Marketing), начали проводить ежемесячные совещания. На них выступал лектор, а также проходил обмен мнениями и идеями.

В течение нескольких месяцев сотни сотрудников Intuit, работавших в разных местах и подразделениях, прошли обучение сарафанному маркетингу, основам ведения блога и многим другим предметам. В результате в компании появились пилотные проекты и эксперименты в области сарафанного маркетинга. В некоторых подразделениях компании (в частности, в бухгалтерии, где Уамплер работала раньше бренд-менеджером) сарафанный маркетинг занимает более важное место, чем в других. Однако главное по-прежнему не в том, чтобы превратить любые маркетинговые мероприятия в сарафанный маркетинг, а в том, чтобы сделать общедоступной информацию об этой разновидности маркетинга. Разумеется, именно так и происходит в Intuit.

Между различными командами идет активный обмен мнениями. Сотрудники предлагают свои идеи на ежемесячных совещаниях и узнают мнение коллег. Кроме того, проводится анализ прошедших кампаний. Так, например, группа по разработке программы TurboTax провела конкурс на лучший рэп о налогах с участием рэпера Vanilla Ice (я упоминал об этом в главе 16). Ее члены поделились опытом проведения кампании, рассказав о том, что обеспечило желаемые результаты, а что можно было сделать иначе. Такому анализу подвергли еще один проект — сотрудничество с компанией Meetup, которая занимается организацией встреч между представителями малого бизнеса. Пилотный проект, рассчитанный на девять дней,

был реализован за семь дней, а окончательное количество групп, встречи которых проходили в рамках проекта, в 3,5 раза превысило первоначальный целевой показатель.

В настоящий момент любой сотрудник компании может снять трубку и поговорить с кем-нибудь из тех, кто что-либо знает по данной теме. Сарафанный маркетинг в Intuit больше не ведется в тестовом режиме, а стал неотъемлемой частью всех маркетинговых программ. «Мы делаем это!» — восклицает Кира Уамплер.

Как найти хорошего сантехника: Angie's List⁷

Все началось тогда, когда Билл Остерле решил отремонтировать свой дом в Колумбусе. Пару раз его постигла неудача при найме подрядчиков, и он начал терять надежду на успешное завершение ремонта. Поэтому Билл подключил к делу Энджи Хикс, свою бывшую подопечную из венчурной компании, и вместе они открыли Angie's List.

Шел 1995 год. В самом начале работы компания Angie's List открыла телефонную линию и журнал для тех, кто нуждался в советах по поводу ремонта домов и квартир. Если Дженни из Колумбуса искала электрика, она могла позвонить по телефону горячей линии и узнать рейтинг конкретной мастерской в своем городе или получить некоторые рекомендации. В журнале, издаваемом компанией, публиковались статьи о ремонте и обслуживании домов, а также оценочные анкеты, которые клиенты должны были заполнить. Как и любая молодая компания, Angie's List столкнулась с проблемой привлечения новых клиентов. «Я принимала звонки в рабочее время, а вечером ходила от дома к дому в поисках клиентов, которые присоединились бы к нам», — вспоминает Энджи Хикс.

Рейтинговая система была устроена довольно примитивно. Можно было дать либо позитивный, либо негативный отзыв и описать саму работу. На протяжении следующих нескольких лет компания расширяла сферу деятельности, занимая по одному новому рынку в

год. Сначала Индианаполис, потом Кливленд, а затем Шарлотт в Северной Каролине.

Перелом для Angie's List наступил в 1999 году. Возможно, самым серьезным изменением, которое внесла компания в свой сервис, стала его масштабность. В том году Angie's List открыла сайт, чтобы клиенты могли читать более подробные отчеты, чем те, которые давались по телефону. Рейтинг опирался только на позитивные и негативные отзывы, но не охватывал довольно большой сегмент промежуточных оценок, поэтому его место заняла система оценок, напоминающая школьную: A, B, C, D и F. Интернет сделал сервис доступным и позволил более широкому кругу людей пользоваться им и подавать свои отчеты. Такая масштабность предоставила больше пищи для разговоров.

Совершенно очевидно, что компания Angie's List стала агрегатором слухов, но она использует сарафанное радио и для распространения информации о своем сервисе. Люди часто обсуждают планы по ремонту домов, поэтому сарафанное радио — самый важный фактор роста компании: клиенты, воспользовавшиеся сервисом Angie's List, рассказывают друг другу о том, что нашли с его помощью хорошего электрика или сантехника. Компания постоянно информирует своих клиентов даже о том, что происходит на других рынках. Такая стратегия полностью оправдала себя, особенно в случаях, когда компания выходила на новый рынок. «Всегда интересно наблюдать, как молва о нашем сервисе кочует из города в город», — говорит Энджи Хикс. И такое происходит не только между городами одного региона, но и по всей стране. Житель Индианаполиса, сестра которого живет в Сан-Диего, может сказать ей, что в ее городе действует сервис Angie's List.

Компания использует все имеющиеся возможности, чтобы напомнить вам о ваших друзьях. В период праздников Angie's List предлагает клиентам дарить друзьям членство в списке. За нового участника вы получаете пакет M&M's. Кроме того, в прошлом компания рассылала клиентам чеки на предъявителя на сумму семь

долларов, которые они могли выписать либо на себя, либо на благотворительную организацию. Однако этот метод продвижения оказался невыгодным и больше не применяется.

На каждом новом рынке Angie's List усиленно работает над привлечением достаточного количества клиентов и отзывов. Пара отчетов по той или иной категории не приносят никакой пользы, поэтому в Angie's List прилагают максимум усилий для достижения критической массы. В момент написания книги сервис был доступен в ста двадцати городах, а численность персонала компании составила около четырехсот человек. Для обнаружения любыхстораживающих сигналов сотрудники компании внимательно анализируют каждый новый отчет (сейчас более 15 тысяч в месяц), поступающий в систему.

Имя при подаче отчета остается невидимым для широкой публики, но вы соглашаетесь сообщить ваше мнение компании, работу которой оцениваете. Это делается для того, чтобы подрядчик мог отреагировать на ваш отзыв, и в данном контексте имеет смысл. Читатель изучает соответствующий случай, читает мнение обеих сторон и принимает решение. «Это позволяет клиентам сервиса лучше разобраться в происходящем, — говорит Хикс. — Потому что иногда, прочитав какой-то отзыв, вы говорите себе: “Да, я согласен с этим человеком на все сто”; но бывает и так, что, читая информацию, вы думаете: “Кажется, компания права. Думаю, доводы клиента не вполне обоснованы”».

Я спросил Энджи Хикс, что бы она посоветовала компании по предоставлению сантехнических услуг для того, чтобы получить более высокий рейтинг в Angie's List. Думаю, ее совет подойдет и остальным компаниям: «Одна из самых серьезных ошибок, допускаемых компаниями, — это отсутствие реакции на просьбы клиентов. Они даже не отвечают на звонки. Поэтому я всегда говорю: старайтесь соответствовать ожиданиям клиентов. Если вы действительно не можете обслужить их в данный момент, оставьте на автоответчике сообщение о том, когда сможете это сделать. Всегда перезванивайте клиентам, даже если вам всего лишь нужно сказать им, что вы не

можете принять заказ». И действительно, когда в прошлом году я позвонил паре кровельщиков из списка Angie's List, то был приятно удивлен, когда один из них перезвонил мне, чтобы принести извинения за то, что какое-то время не будет принимать новые заказы.

Возможно, все это кажется очевидным, тем не менее много негативных слухов распространяется именно о тех компаниях, которые игнорируют телефонные звонки или письма. Всегда нужно помнить о необходимости слушать и поддерживать диалог с клиентами. Возможно, самый важный совет Энджи Хикс таков: «Старайтесь постоянно спрашивать у клиентов, нравится ли им то, что вы делаете». Чем раньше обнаружится проблема, тем легче вам будет ее решить.

[42](#) Популярный ведущий телепрограммы The Tonight Show на канале NBC. *Прим. ред.*

24. Мастерская слухов

В этой главе представлены вопросы, о которых необходимо помнить при разработке мероприятий по продвижению продукта. Это не краткое содержание книги, а идеи для практического применения.

Есть ли у вас подходящий продукт?

Люди обмениваются позитивными комментариями (иными словами, распространяют слухи) только в том случае, если продукт действительно производит на них впечатление. Нет смысла стимулировать слухи, если ваш продукт не проходит следующий тест.

—**Предлагаете ли вы хороший продукт?** Не все продукты, получающие положительные отзывы, соответствуют самым высоким стандартам качества, но ваш должен работать как надо с самого первого дня и делать то, что обещано, если не больше. Придерживаетесь ли вы принципа «Обещать меньше, делать больше»?

—**Улучшает ли продукт жизнь людей, которые им пользуются?** Совместим ли продукт с тем, что делают люди? Вписывается ли он в их систему ценностей или образ жизни?

—**Есть ли еще какие-нибудь возможности добиться эффекта «Вот это да!»?** Помимо самого продукта, произвести впечатление на клиента можно многими другими способами. Составьте список всех точек соприкосновения клиента с вашим продуктом и компанией: запрос информации, упаковка, доставка, выставление счета, инструкция по применению, техподдержка и др. Можете ли вы каким-то образом приятно удивить и доставить удовольствие клиентам в любой из этих точек взаимодействия?

- На виду ли ваш продукт и как увеличить его заметность?** Как правило, заразные продукты заметны, они сами обращают на себя внимание. Можете ли и вы сделать свой продукт заразительным?
- Абстрактные концепции тоже можно сделать заметными.** Около 55 миллионов человек в мире носят желтые браслеты LiveStrong, демонстрируя тем самым свою поддержку онкобольным людям. Абстрактная идея борьбы с такой болезнью, как рак, нашла выражение в предмете, который стимулирует миллионы разговоров на эту тему.
- Вы предлагаете что-то новое?** Слухи демонстрируют уровень эмоционального возбуждения людей. Но оно не возникает в связи со старыми идеями, знакомыми подходами или продуктами-аналогами. В вашем продукте должно быть что-то новое и необычное. Вы можете создать слухи и о уже существующем продукте (вспомните пример Clairol Herbal Essences из главы 6), но вам тоже нужно найти иной подход, новую аудиторию, хоть какую-то особенность!
- Готов ли ваш продукт к выводу на рынок?** Если вы начинаете генерировать слухи о продукте прямо сейчас, не слишком ли это рано? Запустить кампанию сарафанного маркетинга еще до вывода продукта на рынок — хорошая идея, но не стоит спешить, иначе интерес к продукту угаснет еще до того, как он появится в продаже.

Памятный подарок, о котором будут говорить

В октябре 2005 года я узнал, что в Сан-Франциско в поддержку Общества по борьбе с лейкемией и лимфомой состоялся марафон, спонсором которого выступила компания Nike. Но я не смотрел об этом по телевидению. И не читал в газете. Как же я о нем узнал? Через пару дней после проведения марафона моя подруга Терри показала мне голубую коробочку с логотипом Tiffany. В ней лежала серебряная цепочка с кулоном в виде бегуни. На кулоне был выгравирован логотип Nike и год. Терри рассказала, что пробежала половину дистанции, а в конце марафона мужчины в смокингах вручали такую коробочку каждой женщине, пересекшей финишную черту. В основу этого очага слухов был положен опыт

(участие в марафоне), интересный повод для разговора (мужчины в смокингах на спортивном соревновании), а также роскошный памятный подарок (украшение от Tiffany). Рассказала бы мне Терри об этом событии без такого напоминания? Вероятно. Упомянула бы об участии в нем Nike? Гораздо менее вероятно. Цепочка Tiffany гарантировала, что имя бренда обязательно прозвучит. Мы, как правило, ценим вещи, символизирующие наше участие в важных событиях, — и, что еще важнее, говорим о них. Кулон с логотипом Nike и стал тем памятным подарком — и поводом для разговора. (В книге можно найти примеры не таких дорогостоящих брендов, как краска для волос Herbal Essences, браслет LiveStrong, отель Benjamin и фильтры для воды Brita.)

Правильный ли подход вы применяете?

Создание слухов о продукте требует иного подхода к его продвижению.

- ***Создаете ли вы атмосферу искренности, честности и открытости в своей компании?*** Открытость и честность — ключевые факторы обеспечения сильной, постоянной поддержки клиентов.
- ***Все ли понимают ваши этические принципы?*** Убедитесь, что все, кто вас представляет (сотрудники, PR-агентство и т. д.), разделяют ваши убеждения.
- ***Способствуют ли сотрудники компании распространению слухов?*** Все ли сотрудники знают, каких принципов придерживается компания? Считают ли они себя ее частью? Заинтересованы ли они в распространении слухов о ней?
- ***Не забываете ли вы о социальных сетях?*** Весьма полезно размышлять о рынках, сегментах и продуктах, но что касается сарафанного радио, думайте о клиентах как о части межличностной информационной сети. Ваша задача — обеспечить максимальное количество положительных отзывов о своем продукте.
- ***Есть ли у вашего продукта или компании история, которую было бы легко рассказывать?*** Какова главная идея вашей компании? Легко ли рассказать о ней другим?

Слушаете ли вы клиентов?

Вы должны прислушиваться к слухам, и лучший способ сделать это — поговорить с людьми. Каждый раз, привлекая кого-то (специалиста по проведению опросов, торгового представителя, модератора фокус-группы) в качестве своего посланника, вы ставите фильтр между собой и клиентом. Выйдите к людям и пообщайтесь с ними сами.

- **Выясните, о чем говорят ваши клиенты.** Какие советы ищут люди относительно вашей категории продуктов? Что они говорят своим друзьям о вашей компании? О конкурентах? Насколько удовлетворены имеющимися на рынке решениями?
- **Постоянно ли вы измеряете эффективность сарафанного маркетинга?** Известен ли вам чистый индекс поддержки? Сколько потребителей узнают о вас от своих друзей? Сколько из них составляют позитивные отзывы о вашем продукте, а сколько — негативные? Какая часть отзывов опирается на личный опыт и какая — на чужое мнение?
- **Разговариваете ли вы с клиентами?** Как ваша компания общается с людьми? Она использует для этого маркетинговый жаргон или поддерживает живой диалог? Проводите ли вы беседы с клиентами?
- **Показываете ли вы клиентам, что прислушиваетесь к их мнению?** Лучше всего — действовать. Решаете ли вы проблемы клиентов? Принимаете ли их предложения? Если вы слушаете своих клиентов только ради того, чтобы слушать, они могут и замолчать.
- **Когда клиенты рекомендуют ваш продукт другим?** Сразу же после покупки? Когда начинают замечать его преимущества? Старайтесь стимулировать обсуждение важных тем в тот момент, когда ваши клиенты к этому расположены.
- **Используйте все возможные методы для отслеживания слухов.** Читаете ли вы то, что говорят о вашей компании в блогах,

новостях и на онлайн-форумах?

- Используете ли вы средства визуальной коммуникации?** Вы посещаете такие сайты, как Flickr, YouTube, например? Осуществляете ли вы поиск информации о своем бренде и брендах ваших конкурентов?
- Следите за тем, о чем говорят в вашей отрасли.** Очень важно знать не только то, что говорят потребители, но и то, что говорят представители отрасли. Отраслевые слухи позволяют понять, о чем потребители будут говорить завтра.
- Разговаривайте с людьми, поддерживающими непосредственные контакты с вашими клиентами.** Помимо разговоров с клиентами вы должны беседовать с людьми, поддерживающими с ними непосредственные контакты: с сотрудниками колл-центра, отдела обслуживания клиентов, а также с ритейлерами и отделом технической поддержки. Спрашивайте их, что говорят о вас клиенты. Довольны ли они? Что можно сделать, чтобы повысить качество обслуживания?
- Есть ли у вас люди, которые внедряют что-то интересное в области сарафанного маркетинга?** Если вы работаете в крупной компании, обращайтесь внимание на то, что делают ее сотрудники. (Интересные идеи по этому поводу можно найти в примере компании Intuit.)
- Общайтесь с ветеранами компании.** На начальном этапе деятельности многие компании развиваются благодаря сарафанному маркетингу. Скорее всего, в прошлом они уже принимали определенные меры для стимулирования слухов. Вы можете узнать от ветеранов о стратегиях и общей позиции, которая помогла вашей компании в первые годы существования. Как повторить этот успех?
- Что вы хотите, чтобы люди о вас говорили?** В своей книге «Сарафанный маркетинг» Энди Серновиц предлагает пройти «тест на встречу в коридоре». Что клиенты скажут друг другу о

вашем продукте за несколько секунд? «Ты должен попробовать это... Можешь поверить, что это... Нет ничего лучше, чем...»

Вы работаете с новыми узлами?

Так как узлы обычно разговаривают в сети больше других, для успешного распространения слухов очень важно найти способ воздействовать на них.

- **Идентифицируйте своих сетевых узлов.** Кто является узлом сети в вашей категории продуктов? Кто относится к категории экспертных узлов, а кто — социальных? Что вы знаете о своих узлах и как можете установить с ними контакт?
- **Используйте все доступные средства для того, чтобы разыскать еще больше узлов.** Регистрируете ли вы те случаи, когда узлы сами дают о себе знать? Можете ли назвать категории людей, которые могут стать сетевыми узлами для вашего продукта, то есть тех, кто активно взаимодействует с людьми, с которыми вы пытаетесь установить контакт? Используете ли вы опросы для идентификации узлов сети? Искали ли вы таких людей в своей компании — топ-менеджера с широким кругом контактов и сильной харизмой, или потенциальных лидеров, или активистов из технического отдела, отдела маркетинга или отдела исследований и разработок?
- **Знаете ли вы самых влиятельных блогеров в своей сфере?** Знают ли о вас эти блогеры? Держите ли вы их в курсе событий?
- **Рассматривали ли вы возможность ведения блога?** Вы и сами можете стать узлом, если вам есть что сказать клиентам и вы можете достаточно часто размещать сообщения в блоге и знаете, как сделать его интересным. Призывайте коллег последовать вашему примеру (придерживаясь определенных правил относительно того, какую информацию можно раскрывать, а

какую нет). Для примера изучите, как это делают в компании Sun Microsystems.

- **Отслеживайте своих агентов влияния.** Ведете ли вы учет таких людей? Имеют ли другие сотрудники компании доступ к базе данных для получения или обновления нужной информации?
- **Дайте своим узлам то, что им нужно.** Предоставляете ли вы узлам, особенно экспертным, соответствующую информацию? Предлагаете ли им воспользоваться вашим продуктом?
- **Можете ли вы найти людей, у которых есть определенные планы относительно вашего продукта?** Кто использует ваш продукт или идеи для осуществления собственных планов? Можете ли вы обратить его страстную увлеченность себе на пользу?
- **Можете ли вы найти агентов влияния в существующей структуре?** Например, иногда правительственные чиновники, должностные лица неправительственных организаций или руководители компаний открывают вам доступ ко многим людям.

Вы должны знать систему¹

Иногда узлов сети можно найти с помощью существующей системы. Для того чтобы распространить информацию о методах планирования семьи в Таиланде, Мехай Виравайдья сначала заручился поддержкой тайского правительства. Поскольку у него было письмо от министра здравоохранения, губернаторы нескольких провинций представили его руководству районных отделений. Виравайдья знал, что эти отделения проводят ежемесячные совещания со старостами деревень, поэтому он и его подчиненные отправились туда. «Вы должны знать систему», — говорит Виравайдья. Для организации сотрудничества с учителями он связался с их профсоюзом и медицинским комитетом. «Мы обучали учителей во время летних каникул, когда они приехали на курсы повышения квалификации», — объясняет он. Благодаря этому группа Мехай Виравайдьи смогла подготовить 320 тысяч учителей, которые распространяли информацию о методах планирования семьи в своих деревнях.

Изучили ли вы все возможные методы создания слухов?

Над созданием слухов необходимо работать активно и постоянно. Продумали ли вы все аспекты этого процесса?

- Вы запланировали мероприятия по посеву вашего продукта среди потребителей?** Выходит ли ваш план за рамки круга «обычных подозреваемых» в своей отрасли?
- Обеспечиваете ли вы взаимодействие потребителей с вашим продуктом?** Вы разослали тысячу экземпляров пилотного тиража своей книги. Очень хорошо. Но как добиться того, чтобы люди, получившие вашу книгу, действительно прочитали ее? После завершения кампании Grove/Atlantic по продвижению романа «Холодная гора» в книжных магазинах был проведен первоначальный посев книги; во время этих мероприятий владельцы магазинов имели возможность познакомиться с автором книги.
- Можете ли вы ограничить доступ к своему продукту,** чтобы дефицит вызвал к нему интерес в самом начале его жизненного цикла? (К применению этой тактики следует подходить избирательно: ее использование обеспечивает самые лучшие результаты только при наличии на рынке больших ожиданий относительно продукта.)
- Можете ли вы использовать предварительную демонстрацию продукта,** для того чтобы заинтересовать избранную группу потребителей?
- Чем вы можете удивить потребителей?** Люди любят говорить о том, что стало для них неожиданностью.
- Какова самая смелая идея, которую вы можете предложить?** Запишите несколько таких идей, но прочитайте их еще раз на следующее утро и попытайтесь найти ответ на следующий вопрос.
- Может ли реализация этой идеи навредить кому-то?** Если ответ утвердительный, откажитесь от нее.
- Можете ли вы пригласить клиентов за кулисы своей компании?** Можете ли вы показать клиентам, как производится

ваш продукт, кто его делает и почему он вызывает такое эмоциональное возбуждение у ваших сотрудников? (Даже если вы выпускаете «скучный» товар, наверняка есть что-то интересное в процессе его производства или в идее его возникновения.)

Можно ли смешать это в блендере?²

Понаблюдать за тем, как блестящий новенький iPhone превращается в блендере в черный порошок, захотели бы многие, и об этом событии точно будут говорить. Нужны доказательства? Видеоклип со смешиванием iPhone в блендере посмотрели на YouTube 4 миллиона человек. В этой серии видеороликов CEO BlendTec Том Диксон использует блендер компании для смешивания таких неподходящих для этих целей компонентов, как мрамор, мячики для гольфа, iPhones, светящиеся палочки — все, что только позволяет вам вообразить. Разумеется, эти забавные видеоклипы демонстрируют нестандартный подход, но станут ли подростки, которые смотрят их на YouTube, покупать блендеры? Превращаются ли слухи в продажи? Оказывается, да. Джордж Райт, директор компании BlendTec по маркетингу, сообщает, что в 2007 году объем продаж компании увеличился в 500 раз. А все потому, что взрослые тоже смотрят ролики на YouTube. В действительности более 61 процента пользователей YouTube — люди старше тридцати пяти лет (половина из них — женщины). К тому же такое видео представляет собой прекрасный повод для разговора («Этот человек смешивает в блендере самые невероятные вещи»), который непосредственно связан с преимуществом продукта («Очень мощный блендер!»). Взаимодействие между зрителями обеспечивается за счет возможности оставить комментарий относительно увиденного, а также заполнить специальную форму, где можно предложить Диксону смешать что-нибудь в блендере в следующий раз. Когда этот ролик был показан впервые, Райт находился в пути, поэтому комментарии зрителей ему отправили на смартфон. На протяжении следующих нескольких дней Райт в буквальном смысле ощутил, что такое слухи, благодаря непрекращающемуся жужжанию смартфона. На момент написания книги компания BlendTec получила от пользователей сотни тысяч предложений, а число просмотров превысило 60 миллионов.

—**Есть ли в вашей истории герой?** Есть ли элемент человеческой драмы в истории вашего продукта? Есть ли в вашей компании харизматичный руководитель? Может ли он вести блог?

—**Можете ли вы организовать мероприятие так, чтобы продемонстрировать все преимущества своего продукта и заставить людей заговорить о нем?**

- Можете ли вы провести простую (основанную на печатных материалах) кампанию по продвижению продукта по принципу «передай дальше»?** Предусмотрена ли функция распространения информации по такому принципу на вашем сайте? Просто ли ее применять? Каким образом она представлена на сайте — дружелюбно и вежливо?
- Выходите за рамки принципа «расскажи другу».** Призывайте людей остановиться и подумать о том, кому из их окружения ваш продукт может принести пользу.
- Готовы ли вы сделать клиентам памятный подарок, о котором они будут говорить?** Подарите какую-нибудь вещь, которую можно носить с собой и которая станет поводом для разговоров.
- Можете ли вы создать конкретное маркетинговое обращение, которое легко передавать дальше?** Для примера можно взять послание freerice.com — сайта, предназначенного для улучшения словарного запаса. «За каждый правильный ответ мы передаем 20 зернышек риса через Всемирную продовольственную программу ООН в помощь голодающим детям планеты». Обратите внимание, насколько конкретный характер носит это послание.
- Целесообразно ли поощрять клиентов размещать свой контент в сети?** Могут ли они размещать фотографии на сайте Flickr или видео на YouTube? Могут ли делиться своими впечатлениями в блогах?
- Разговаривают ли ваши клиенты друг с другом?** Чем больше они общаются, тем больше увлекаются вашим продуктом и тем чаще будут рассказывать о нем другим. Можете ли вы найти способ помочь им обмениваться мнениями? Можете ли организовать им личную встречу — например, во время проведения специальных мероприятий?
- Есть ли у вас программа вознаграждения за привлечение рефералов?** Нравится ли она им? Принимают ли они в ней

участие? Вы просили их поделиться своим мнением о программе?
— ***Вручают ли ваш продукт в качестве подарка?*** Можете ли вы побудить своих клиентов делать это чаще?

Подарите фильтр Brita. Посадите дерево³

Долгие годы в филиале компании Brita в Австралии пытались стимулировать людей давать рекомендации, предлагая покупателю бесплатный запасной картридж для фильтра, если он передаст одному из своих друзей рекламную листовку Brita, а тот впоследствии купит этот фильтр. Однако процедура была несколько громоздкой и не очень эффективной. Но в последнее время компания поставила перед собой более высокие цели, стимулируя использование своих продуктов в качестве подарков. Если вы получали в подарок фильтр Brita, то могли посадить дерево в честь человека, который вам его подарил. «Мы пришли к выводу, что если рекомендация дается с альтруистическими намерениями, а не ради личного интереса, то она будет принята более благожелательно, и ее станут искренне передавать другим людям, — говорит Майкл Фишер из Brita Australia. — Результаты, полученные сегодня, полностью оправдывают эту точку зрения». Кампания по продвижению фильтров Brita осуществляется в сотрудничестве с некоммерческой организацией Greening Australia в рамках программы River Recovery, что непосредственно связывает ее с преимуществами этого продукта.

Вовлекаете ли вы своих клиентов?

Чем больше людей думает о вашем бренде, тем выше вероятность, что они будут о нем говорить.

— ***Можете ли вы вовлечь своих клиентов в какой-либо процесс?***

Например, в создание рекламы продукта, самого продукта или любой другой процесс.

— ***Можете ли вы привлечь клиентов к участию в мероприятиях?*** Например, предложите им поучаствовать в мероприятии со строго установленными правилами. Видео Боба Дилана и «обезьянья почта» — два прекрасных примера такого участия.

— ***Люди любят придавать продуктам индивидуальные черты.*** Предоставляете ли вы клиентам возможность публиковать свои фотографии или имена в сети? Могут ли они придать вашему

продукту индивидуальные черты таким образом, чтобы у них возникло желание поделиться этим с другими людьми?

—

Можете ли вы увеличить продолжительность взаимодействия потребителей с вашим продуктом (разумеется, не допуская того, чтобы им стало скучно)?

—**Можете ли вы обеспечить такой опыт взаимодействия с продуктом, который вызвал бы у людей желание говорить о нем?** Например, фестиваль Jeep Jamboree оставляет неизгладимое впечатление, поскольку в нем принимают участие фанаты автомобилей Jeep.

Создает ли слухи ваша реклама?

Применение различных методов создания слухов не отменяет традиционной рекламы. Однако она должна способствовать распространению слухов, а не уничтожать их.

—**Помогает ли реклама четко сформулировать уникальные особенности вашего продукта?** Если клиенты не понимают, какие новые преимущества у вашего продукта, они не смогут объяснить это своим друзьям.

—**Может ли реклама запустить слухи о вашем продукте?**

—**Вызывает ли доверие ваша рекомендательная реклама?** Спросите об этом у своих клиентов: их мнение может отличаться от вашего.

Был ли ваш отец вором?⁴

Сеть фастфудов VBNT владеет несколькими ресторанами в Мельбурне. Чтобы заставить молодых людей попробовать гамбургеры, в VBNT организовали кампанию, в основу которой для завязывания разговора легли поводы негативного характера. Персонал ресторанов получил такие инструкции: если кто-то войдет и спросит: «Был ли ваш отец вором?» — необходимо ответить: «Нет, а что?» Если посетитель скажет в ответ: «...Он украл звезды и вставил их в ваши глаза», ему нужно предложить чизбургер бесплатно. Об этой кампании рассказали двадцати жителям Мельбурна, и вскоре в городе пошли слухи. «По-настоящему

увлекательно для людей было проявить храбрость, — говорит Ник Камминс из агентства Sputnik Agency (он занимался проведением кампании). — Некоторые на полпути отказывались от этой идеи из опасения, что друзья поднимут их на смех». Но вскоре кампания стала настолько популярной и было роздано так много бесплатных гамбургеров, что фразу пришлось изменить на другую: «Вы не с Ямайки?» Ответ: «Потому что ямайцы сводят меня с ума». Только благодаря сарафанному радио кампания заставила многих молодых людей попробовать гамбургеры и позиционировала BBNT как забавный и дерзкий бренд.

- **Помогает ли ваша реклама клиентам?** Например, предоставляя в их распоряжение полезную информацию или факты, усиливающие их намерение купить ваш продукт?
- **Достаточно ли изобретательна ваша реклама для стимулирования слухов?** Подумайте о молочных усах или о фразе «Все, что происходит в Вегасе, там и остается».
- **Ваши рекламные тексты написаны на «языке маркетинга»?** В таком случае перейдите на разговорный язык.

Распространяют ли слухи ваши торговые посредники?

Некоторые ритейлеры играют очень важную роль в создании слухов о вашем продукте.

- **Вы идентифицировали каналы продаж, наиболее перспективные с точки зрения генерирования слухов?** Этим каналам больше всего доверяют клиенты.
- **Поддерживаете ли вы контакты с теми сотрудниками этих каналов, которые работают непосредственно с клиентами?** Установите прямые контакты не только с топ-менеджерами, но и с рядовыми сотрудниками — именно они каждый день общаются с клиентами.
- **Вы засеяли этот канал?** Позаботились ли вы о том, чтобы продукты, посев которых осуществляется, попали в руки тех, кто общается непосредственно с клиентами?

—**Могут ли продавцы четко сформулировать, что нового и особенного есть в вашем продукте?** Обучаете ли вы их? Признаете ли их заслуги? Могут ли они определить новые свойства вашего продукта по его упаковке?

Как сохранить жизнеспособность слухов?

Слухи вызывает новизна. Их трудно запустить, но еще труднее поддерживать. Что же можно предпринять?

—**Насколько активно вы ищете людей, которые еще не знакомы с вашим продуктом?** Может, вы еще не охватили новые сегменты рынка или новые географические регионы? Если ваш продукт «стар», появилось ли новое поколение его потенциальных потребителей?

—**Обеспечиваете ли вы постоянное поступление новинок, о которых люди могли бы говорить?** Рутинa — злейший враг слухов. Для того чтобы поддерживать их распространение на протяжении длительного времени, даже пятизвездочный ресторан должен менять свое меню и декор. Делаете ли вы усовершенствования, о которых стоило бы говорить? Информлируете ли своих клиентов обо всех новинках и улучшениях?

—**Поддерживаете ли вы заинтересованность клиентов?** Если люди купят ваш продукт один раз и больше никогда о нем не вспомнят, вряд ли можно рассчитывать на то, что они будут о нем много говорить. Однако если вы заинтересуете их, они обязательно расскажут о продукте другим людям.

—**Делаете ли вы слухи неотъемлемой частью своего торгового предложения?** Например, предоставляете ли людям возможность размещать свои отзывы там, где находится перечень ваших продуктов.

Существует ли рецепт создания слухов? Доктор Йосси Варди, сделавший инвестиции в несколько компаний, слухи о которых распространялись подобно вирусу (в том числе и в чрезвычайно успешную ICQ), высказал мысль о том, что в любом деле присутствует элемент гениальности. «Нет книги, в которой рассказывалось бы, как стать Леонардо да Винчи за три простых шага», — считает Варди⁵.

Я полностью с ним согласен. Моя книга тоже не сможет дать вам самую лучшую идею или научить тому, как оказаться в нужном месте в нужное время. Но в ней изложены принципы, на изучение которых стоит потратить время. Даже самая авторитетная художественная школа не сделает вас вторым Леонардо, но научит таким вещам, как цвет, композиция и перспектива. Надеюсь, в моей книге содержится достаточно идей, которые помогут вашему продукту фигурировать в большем количестве разговоров, большем количестве голов и большем количестве тележек для покупок.

Примечания

Предисловие

1. См. Arvind Singhal, James W. Dearing, eds. *Communication of Innovations: A Journey with Everett Rogers*. — New Delhi: Sage, 2006; Everett Rogers. *The Fourteenth Paw: Growing Up on an Iowa Farm in the 1930s: A Memoir* by Everett M. Rogers. — Singapore: AMIC, 2008.

Глава 1. Триггер

1. Из интервью с Брюсом Палмером от 30 июля 2007 г. и 20 ноября 2007 г.; с Эми Ратке от 1 ноября 2007 г. и 20 ноября 2007 г.; с Кэри Соммерс от 4 октября 2007 г.; с Мэтью Коуплендом от 2 октября 2007 г.; с Брэдом Кристенсенем от 20 ноября 2007 г.; с Райли, Энн и Сарой от 20 ноября 2007 г. 27 октября 2007 г. я провел целый день с командой автобуса NOLS (это были Энди Бассетт, Пэйдж Чамберс и Мэтт Селеста) на севере штата Нью-Йорк. Там же я побеседовал с выпускниками школы Рэнди, Дэвидом и Люком. 20 ноября 2007 г. я побывал в главном офисе NOLS в Ландере, где провел встречи со студентами осеннего семестра. Блог автобуса NOLS доступен по адресу: atnols.blogs.com. История его создания была опубликована здесь: www.nols.edu/alumni/leader/04fall/alumprofile_thomas_hand.shtml. См. также: Bruce Palmer. *National Outdoor Leadership School: Have You Seen This Bus? The Intersection of Word of Mouth and Event Marketing* (доклад во время базового тренинга по сарафанному маркетингу, организованному WOMMA 19–20 января 2006 г. в Орландо).
2. Различные определения сарафанного маркетинга можно найти здесь: www.womma.org/wom101. В данной книге этим термином я обозначаю все, что делает компания для стимулирования обмена мнениями между своими клиентами. Ее задача — обеспечить максимальное количество положительных комментариев, которыми они обмениваются между собой.
3. Слова Молли Конвей взяты из статьи: Blayne Cutler. *Hot Dog! (Oscar Mayer Marketing Efforts) / American Demographics*. — 1989. — December — P. 39.
4. Из интервью с Оуэном Мэтьюсом, 15 января 2008 г. См. также: Steve Gorman. *Bob Dylan Has 'Homesick' Net Message / USA Today.com*. — 2007. — September 27.
5. Из интервью с Сандрой Лоуренс от 24 сентября 2007 г., а также с Брайаном Поги от 25 октября 2007 г. См. также: Alec Klein. *The Techies Grumbled, but Polaroid's Pocket Turned into a Huge Hit / Wall Street Journal*. — 2000. — May 2. — P. A1; Cara Beardi. *I-Zone; Sandy Lawrence / Advertising Age*. — 2000. — June 26. — P. S8; Todd Wasserman. *Re-Imaged Image Maker / Brandweek*. — 2000. — March 13. — P. 22.
6. Идею о том, что опыт взаимодействия с продуктом — самый сильный фактор распространения слухов, подтверждают результаты проведенных компанией Nielsen исследований. См. Pete Blackshaw. *Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3,000*. — New York: Doubleday, 2008. — P. 124.
7. Из интервью с Кэти О'Брайен, Шоном Гринвудом и Лиз Бренной, 13 июня 2008 г. Цитата взята из: Elaine Wong. *Ben & Jerry's, Sun kist, Indy Jones Unwrap Facebook's 'Gift of Gab'*

Глава 2. Я не читал эту книгу, но...

1. Из интервью с Робертом Истом, 4 октября 2007 г. См. Robert East, Kathy Hammond, Malcolm Wright. The Relative Incidence of Positive and Negative Word of Mouth: A Multi-Category Study / International Journal of Research in Marketing 24, 2 (2007): 175–84.
2. Эту идею можно отобразить с помощью простой матрицы, на одной оси которой находится ответ на вопрос: «Пользовался ли рекомендатель продуктом?», а на другой — «Каким было мнение рекомендателя — позитивным или негативным?»

ОПЫТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПРОДУКТОМ	
НЕТ	ДА
Детракторы, опирающиеся на чужое мнение	Детракторы, опирающиеся на личный опыт
«Джефф говорит, что это ужасный продукт»	«Я пользовался этим продуктом. Он ужасный»
Промоутеры, опирающиеся на чужое мнение	Промоутеры, опирающиеся на личный опыт
«Джефф говорит, что это замечательный продукт»	«Джефф говорит, что это замечательный продукт»
НЕГАТИВНОЕ	ПОЗИТИВНОЕ
МНЕНИЕ	

3. Утверждение о том, что основанные на личном опыте комментарии больше способствуют росту объема продаж, опирается на исследование компании Keller Fay Group, по данным которого 53 процента человек, прислушивающихся к положительным отзывам людей, имевших личный опыт взаимодействия с продуктом, оценивают вероятность его покупки в 9–10 баллов по шкале от 0 до 10. В случае положительных комментариев людей, не имевших личного опыта взаимодействия с продуктом, вероятность его покупки сокращается с 53 до 33 процентов.
4. Из интервью с Брэдом Фэем, 26 октября 2007 г. Впоследствии компания Keller Fay обновила эти данные за весь 2007 год. Анализ онлайн-отзывов также свидетельствует о том, что число позитивных отзывов превышает число негативных в соотношении 8:1. См. www.bazaarvoice.com/industryStats.html.
5. Из интервью с Бараком Либай, 6 августа 2007 г. Пример с компьютером Momenta описан в моей предыдущей книге.

6. Информация получена из разных источников, в том числе из интервью с Андреа Вожницки от 22 ноября 2007 г., а также с Робертом Истом от 4 октября 2007 г.
7. Цитата взята из книги: Robert East et al. *Consumer Behaviour: Applications in Marketing*. — London: Sage, 2008. — Chap. 11.

Глава 3. Слухи в современных условиях

1. Отчет исследовательского центра Pew Internet & American Life Project Teens and Social Media находится здесь: www.pewinternet.org/pdfs/PIP_Teens_Social_Media_Final.pdf.
2. Из тех же интервью с сотрудниками NOLS, что и в главе 1. Чтобы увидеть фотографии NOLS на Flickr, зайдите на сайт www.flickr.com и введите слово NOLS в строке поиска, или щелкните мышью по тегу NOLS. Чтобы увидеть материалы группы выпускников в сети Facebook, зайдите на страницу www.facebook.com/group.php?gid=2204758547 (для этого вам нужно иметь аккаунт в Facebook).
3. По поводу технической грамотности нынешнего поколения: по данным опроса, проведенного среди более чем 1300 студентов Иллинойского университета в Чикаго, только 1,9 процента респондентов пользуются Flickr время от времени или часто. Эти данные представлены доктором Эстер Харгиттай на конференции Beyond Broadcast, состоявшейся в Гарвардской школе бизнеса 12 мая 2006 г.
4. Из интервью с Брюсом Эртманном от 7 ноября 2007 г. Блогпосты о компании Toyota можно найти здесь: blog.toyota.com/2007/10/post.html. Сообщения Edmunds.com можно найти здесь: townhall-talk.edmunds.com. См. также: Steve Millerю Q+A: Toyota CGM Exec Monitors the Good, the Blog, and the Ugly / Brandweek. — 2007. — September 3. — P. 8
5. Из интервью с Ниной и Тимом Загат от 29 октября 2007 г. Рассказ о короле Испании можно найти в книге: Рейчл Р. Чеснок и сапфиры. — М. : АСТ, АСТ Москва, ВКТ, Мидгард, 2008. Комментарии Сирио Маччиони можно найти в книге: Sirio Maccioni, Peter Elliot. *Sirio: The Story of My Life and Le Cirque*. — Hoboken, NJ: Wiley, 2004. — P. 281.
6. Шуровьески Дж. *Мудрость толпы. Почему вместе мы умнее, чем поодиночке, и как коллективный разум влияет на бизнес, экономику, общество и государство*. — М. : Вильямс, 2007.
7. В рамках проекта Project for Excellence in Journalism был опубликован отчет, в котором показано, на чем сфокусированы различные фильтры. В июне 2007 года исследователи на протяжении одной недели отслеживали новости в основных СМИ и на нескольких пользовательских новостных сайтах. Тогда как внимание традиционных СМИ было приковано преимущественно к Ираку и иммиграции, ведущие пользовательские новостные сайты, такие как reddit, Digg и del.icio.us, сфокусировались на выпуске нового iPhone, а также на том, что компания Nintendo превзошла Sony по чистой стоимости активов. Более подробную информацию об этом можно получить здесь: www.journalism.org/node/7493.
8. Данные по поводу Digg и Yelp взяты из исследования Эстер Харгиттай из Северо-Западного университета. Отчет об исследовании, которое доктор Харгиттай провела в 2006 году среди 1300 студентов, был представлен на конференции Beyond Broadcast, состоявшейся в Гарвардской школе бизнеса 12 мая 2006 г. Эстер Харгиттай предоставила мне результаты исследования, проведенного среди 1060 студентов в Центре Беркмана по изучению интернета и общества при Гарвардской школе бизнеса в октябре 2007 года, а также прислала некоторые дополнительные материалы по электронной почте. Данные о том, что каждый четвертый американец, пользующийся интернетом, минимум один раз в

месяц читает отзывы на различных сайтах, а 11 процентов размещают на сайтах рейтинги и комментарии, можно найти здесь: Charlene Li, Josh Bernoff. Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies. — Boston: Harvard Business Press, 2008. — P. 27.

9. Из интервью с Рексом Бриггсом от 17 декабря 2007 г. Полный отчет под названием Never Ending Friending см. здесь: www.myspace.com/neverendingfriending. Исследование проведено по заказу Fox Interactive Media, Isobar и CaratUSA. Его выполнением занимались компании TNS, TRU и Marketing Evolution. См. Abbey Klaassen. What's Making 'Friends' with a MySpace User Worth? / Adage.com. — 2007. — April 23. Критический взгляд на продвижение брендов в MySpace см. здесь: Wade Roush. Fakesters / Technology Review. — 2006. — Novуьиук-Dectmber. — Pp. 72–74.

Глава 4. Почему роль слухов усиливается

1. Исследования обмена мнениями о продуктах в ходе личного общения в сравнении с передачей информации в сети были выполнены компанией Keller Fay Group. Из интервью с Брэдом Фэем от 26 октября 2007 г.
2. «Мы заметили, что после появления первого пользователя в каком-нибудь университетском городке или в Индии количество подписчиков в соответствующем регионе начинало резко увеличиваться»: Steve Jurvetson, Tim Draper. Viral Marketing. — 1997. — May 1. (Доступ к этим материалам здесь: www.dfy.com. Аналогичные выводы ищите в: Steve Jurvetson. Turning Customers into a Sales Force / Business 2.0. — 1998. — November. — Pp. 102–108. Эта информация основана также на моих интервью с Джейсоном Фефером от 15 августа 2007 г. и Стивом Джурветсоном от 4 декабря 1998 г. Описание первых дней существования Facebook см.: John Cassidy. Me Media: How Hanging Out on the Internet Became Big Business / The New Yorker. — 2006. — May 15. — Pp. 50–59.
3. Matthew J. Salganik, Peter S. Dodds, Duncan J. Watts. Experimental Study of Inequality and Unpredictability in an Artificial Cultural Market / Science 311 (2006): 854–856.
4. Информация о рейтинге доверия взята из отчета Edelman Trust Barometer за 2007 год, который можно посмотреть здесь: www.edelman.com/trust/2007. По результатам аналогичного исследования, проведенного в 2008 году, было установлено, что самый высокий рейтинг доверия (58 процентов) получил «такой же человек, как я», за которым следовали финансовый или отраслевой аналитик, профессор, доктор или сотрудник службы здравоохранения. См. также пресс-релизы Yankelovich Partners: Consumer Resistance to Marketing Reaches All-Time High: Marketing Productivity Plummetts, According to Yankelovich Study. — 2004. — April 15; Consumer Trust Deficit Remains, Retailers Plan New Strategies. — 2004. — June 8.
5. Из интервью с Пирсом Хогартом-Скоттом от 8 августа 2007 г.
6. Из интервью с Жаном-Луи Лабори от 28 января 2008 г. См. также: Ed Keller. Unleashing the Power of Word of Mouth: Creating Brand Advocacy to Drive Growth / Journal of Advertising Research 47 (Dec. 2007): 448–452.
7. Из интервью с Полом Марсденом от 11 октября 2007 г. Информацию о чистом индексе поддержки можно найти здесь: www.netpromoter.com; Frederick F. Reichheld. The One Number You Need to Grow / Harvard Business Review (Dec. 2003): 46–54; Фред Райхельд, Роб Марки. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012; Paul Marsden, Alain Samson, Neville Upton. Advocacy Drives Growth / Brand Strategy (Dec. 2005): 45–47. Более подробную информацию о полемике вокруг

вопроса о том, может ли показатель NPS прогнозировать рост компании, можно найти, например, здесь: Timothy L. Keiningham et al. A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth / *Journal of Marketing* 71 (July 2007): 39–51. См. также: Paul Marsden. Net Promoter: The Ultimate Debate on Customer Loyalty / *Mycustomer.com*. — 2007. — September 17.

8. Во время исследования, проведенного компанией Nielsen, были обнаружены существенные национальные и региональные отличия в оценках важности обмена мнениями по поводу продуктов. Уровень доверия к мнению других потребителей очень высокий в одних регионах, таких как Гонконг (93 процента) и Тайвань (91 процент), и более низкий в других — например, в Дании (62 процента) и Италии (64 процента). Отчет о результатах этого исследования можно найти здесь: www.nielsen.com/media/2007/pr_071001.html.

Глава 5. Можно ли измерить слухи?

1. Раздел о Keller Fay основан на интервью с Брэдом Фэем от 13 сентября 2007 г. и 26 октября 2007 г., а также с Джоном Бери от 13 сентября 2007 г. Впоследствии компания Keller Fay обновила эти данные за весь 2007 год. См. Louise Story. What We Talk About When We Talk About Brands / *New York Times*. — 2006. — November 24. — P. C7.
2. Ed Keller and Jim Kite. When Words Speak Louder Than Actions: The Power of Conversation and How to Measure It. — www.kellerfay.com.
3. Из интервью с Джонатаном Карсоном от 13 августа 2007 г., а также с Кейт Нидерхоффер от 18 января 2008 г. Этот раздел основан также на материалах конференции CGM Summit 2007, которая была проведена компанией Nielsen в Нью-Йорке, 25 октября 2007 г. См. сайт BuzzMetrics: www.nielsenbuzzmetrics.com.
4. Информация о том, что потребители занижают данные о своей онлайн-активности, была представлена Nielsen/NetRatings в 2005 году. Компания провела исследование, в ходе которого на протяжении тридцати дней ее специалисты наблюдали за действиями группы пользователей в интернете. Хотя эти пользователи посещали различные блоги, почти 65 процентов из них заявили, что никогда не читали блоги, никогда не слышали о блогах или слышали это слово, но не совсем понимают, что оно значит. См. Charles Buchwalter. The Blog Universe: Influencers, Early Adopters and Online Tenure Rolled into One. — Доклад, представленный на конференции WOMMA Measuring Word of Mouth Conference, которая состоялась 13 июля 2005 г. в Чикаго.
5. Интересно, что, по некоторым оценкам, небольшие компании тщательнее отслеживают обмен мнениями между потребителями, чем крупные. В 2006 году компания Jupiter Research сообщила о том, что «66 процентов небольших компаний постоянно отслеживают [обмен мнениями между потребителями], по сравнению с 33 процентами крупных компаний». См. www.jupiterresearch.com/bin/item.pl/press:press_release/2006/id=06.06.12-word_of_mouth.html.
6. Из интервью с Джонатаном Карсоном от 13 августа 2007 г.; Jonathan Carson. Utilizing the WOMMA Framework to Build a Syndicated Buzz Tracking Product / *Measuring Word of Mouth* 1 (Summer 2005): 71–76.
7. Kate Niederhoffer et al. The Origin and Impact of CPG New-Product Buzz: Emerging Trends and Implications / *Journal of Advertising Research* 47 (Dec. 2007): 420–426. Исследователи отметили также следующее: «Несмотря на ограниченность совокупных данных и количества продуктов, для которых было обеспечено значительное увеличение количества

слухов в ходе эксперимента, обнаруженная закономерность обнадеживала. Прогноз по двум продуктам, получившим самый высокий уровень слухов, сначала оказался заниженным, поскольку он составлялся только с учетом оценок потребителей и маркетинговой информации. Однако проблема была устранена, после того как учли уровень слухов».

8. Из интервью с Диной Мейзлин от 21 сентября 2007 г. Информацию об исследовании можно найти здесь: David Godes, Dina Mayzlin. Firm-Created Word-of-Mouth Communication: A Field-Based Quasi-Experiment / Harvard Business School Marketing Research Paper No. 04–03, July 2004. Об этой кампании также рассказывается в книге: Dave Balter, John Butman. Grapevine: The New Art of Word-of-Mouth Marketing. — New York: Portfolio, 2005. — Pp. 93–101.
9. Из интервью с Уолтером Карлом от 27 июля 2007 г. Имена и географические названия были изменены в целях защиты конфиденциальности участников. Более подробная информация об этой методике содержится здесь: www.chatthreadscorp.com. (Доктор Карл — основатель и директор по исследованиям ChatThreads.) Описание исследования можно найти здесь: Matt McGlinn, Walter Carl. Measuring the Ripple: Creating the G2X Relay Rate and an Industry Standard Methodology to Measure the Spread of WOM Conversations and Marketing / Measuring Word of Mouth 3 (Autumn 2007): 37–46.
10. Информацию об исследовании, проведенном в Университете Карнеги—Меллона, можно найти здесь: Jure Leskovec, Lada A Adamic, Bernardo A. Huberman. The Dynamics of Viral Marketing / ACM Transactions on the Web 1, no. 1 (2007). В тексте приведены данные по определенной реферальной программе: при покупке того или иного продукта человек может отправить своим друзьям электронное сообщение с рекомендацией. Первый, кто покупает продукт по реферальной ссылке, получает скидку в размере 10 процентов, а тот, кто отправил ссылку, получает кредит на покупку в размере 10 процентов. Результаты кампании по привлечению рефералов для телекоммуникационной компании см. здесь: V. Kumar, J. Andrew Peterson, Robert P. Leone. How Valuable Is Word of Mouth? / Harvard Business Review (Oct. 2007): 139–146.
11. См. Steve Hershberger. The Evangelist Effect: Fact-Based Advocacy Measurement and Management / Measuring Word of Mouth 2 (Autumn 2006): 97–105; William L. Mosher. Combining Several Metrics from the WOMMA Terminology Framework to Manage Consumer Expectations / Measuring Word of Mouth 2 (Autumn 2006): 43–52.

Глава 6. Слухи и понимание клиента

1. Shirley Polykoff, Does She. Or Doesn't She? and How She Did It. — New York: Doubleday, 1975.
2. Более подробную информацию об этом случае см.: www.business.tremor.com/work/herbalEssences.html. Этот раздел также основан на информации, представленной в заключительной речи Стивена Нокса на конференции по вопросам маркетинга, организованной для студентов МВА Университета Дюка 25 апреля 2006 г. в городе Дарем.
3. Из интервью со Стивом Ноксом от 2 августа 2007 г. См. также Todd Wasserman. Q+A: P&G Buzz Program Tremor Moving on to Mothers / Brandweek. — 2005. — September 26. — P. 15.
4. Историю об игре Cranium рассказал Ричард Тейт на конференции WOMMA Word of Mouth Marketing Summit, которая состоялась 14–17 ноября 2007 г. в Лас-Вегасе.

5. Информация о программе компании Intuit под названием «Пойдемте ко мне домой» взята из следующего источника: David Kirkpatrick. Throw It at the Wall and See If It Sticks / Fortune. — 2005. — December 12. — Pp. 142–150.
6. Более подробную информацию о создании сетевого сообщества можно найти здесь: Ли Ч., Бернофф Дж. Взрывная Web Волна. Как добиться успеха в мире, преобразенном интернет-технологиями. — М. : Альпина Паблишер, Юрайт, 2010. Кроме того, см. также: www.communispace.com и networkedinsights.com.
7. Из интервью с Лораном Флоре от 10 сентября 2007 г. и 28 сентября 2008 г. См. также: Thomas Crampton. Consumers Vote for the Best Slogan / International Herald Tribune. — 2007. — March 18; Laurent Flores, Mark Whiting. What Can Research Learn from Biology? / Admap (Nov. 2005): 45–48; Laurent Flores. Measuring the Impact of Word of Mouth (доклад во время базового тренинга по сарафанному маркетингу, организованного WOMMA 19–20 января 2006 г. в Орландо); Olivier Toubia, Laurent Flores. Adaptive Idea Screening Using Consumers / Marketing Science 26 (May–June 2007): 342–360.
8. Для того чтобы понять, какие истории рассказывают некоторые сотрудники о клиентах, зайдите на сайт www.retailhell.info или www.customerssuck.com.
9. Из интервью с Джеки Хуба и Беном Мак-Коннеллом от 23 октября 2007 г.

Глава 7. Почему мы разговариваем?

1. Jimmy Carter. An Hour Before Daylight: Memories of a Rural Boyhood. — New York: Simon & Schuster, 2001. — P. 59. Рассказ о знаках, которые оставляли безработные, можно найти здесь: Henry Dreyfuss. Symbol Sourcebook: An Authoritative Guide to International Graphic Symbols. — New York: McGraw-Hill, 1972. — Pp. 90–91.
2. Раздел о воронах основан на интервью с Берндом Хайнрихом от 8 мая 1998 г. См. также: Bernd Heinrich, John Marzluff. Why Ravens Share / American Scientist 83, no. 4 (1995): 342–349.
3. См. Robin I. M. Dunbar. Grooming, Gossip, and the Evolution of Language. — Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.
4. Jonathan Frenzen, Kent Nakamoto. Structure, Cooperation, and the Flow of Market Information / Journal of Consumer Research 20, no. 3 (Dec. 1993): 360–375.
5. Из интервью со Сьюзен Фурнье, декабрь 1998 г. См. также: Susan Fournier. Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research / Journal of Consumer Research 24, no. 4 (1998): 343–373.
6. Высказывания читателей книги «Холодная гора» взяты из интервью 1999 г.
7. Charles W. Stevens. Kmart Has a Little Trouble Killing Those Phantom Snakes from Asia / Wall Street Journal. — 1981. — October 20. — P. 29.
8. В первом издании книги я написал, что наш гнев — это самый распространенный повод для негативных отзывов о продукте. Больше я не уверен в том, что это действительно так. Люди плохо отзываються о том или ином бренде не только чтобы «выпустить пар». Иногда они делятся с другими действительно плохим мнением. См. Dorothy Leonard-Barton. Experts as Negative Opinion Leaders in the Diffusion of a Technological Innovation / Journal of Consumer Research 11 (Mar. 1985): 914–926.
9. Информация о газовой отрасли, FedEx и Kodak взята из следующих источников, соответственно: James M. Utterback. Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change. — Boston: Harvard Business

School Press, 1994. — P. 65; Robert A. Sigafos. *Absolutely, Positively Overnight!: Wall Street's Darling Inside and Up Close*. — Memphis: St. Luke's Press, 1983. — P. 105; Douglas Collins. *The Story of Kodak*. — New York: Abrams, 1990. — P. 51.

10. Из интервью с Андреа Вожницки от 22 ноября 2007 г. Десять бесед один на один с потребителями были проведены по методике доктора Джерри Зальтмана «Техника извлечения метафор Зальтмана». См. также: Andrea C. Wojnicki, David Godes. *Word-of-Mouth as Self-Enhancement / Harvard Business School Marketing Research Paper No. 06-01*, Apr. 25, 2008, ssrn.com/abstract=908999.

Глава 8. Узлы

1. Из интервью с Шоном О'Дрисколлом от 28 сентября 2007 г. и 14 ноября 2007 г.
2. Из интервью со Сьюзен Брэдли от 1 февраля 2008 г., а также с другими MVP — Дэвидом Чином и Блейном Дилом от 11 февраля 2008 г.
3. Из интервью с Джиа Шеном от 21 августа 2007 г.
4. Узость слова «лидер» в таких терминах, как «лидер мнений», была отмечена еще в 1995 году. См. Elihu Katz, Paul F. Lazarsfeld. *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. — Glencoe, IL: Free Press, 1955. — P. 138. Знатоки — это люди, обладающие информацией о многих продуктах, местах совершения покупок и прочих аспектах рынка. См. Lawrence F. Feick, Linda L. Price. *The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information / Journal of Marketing* 51, no. 1 (January 1987): 83–97.
5. Из интервью с Питером Келлнером от 1 февраля 2008 г.
6. Информация о подростках-коннекторах, с которыми работали специалисты компании Tremor, взята из заключительной речи Стивена Нокса на конференции по вопросам маркетинга, организованной для студентов MBA Университета Дьюка 25 апреля 2006 года в городе Дарем. Обратите внимание: количество имен в списках контактов с годами меняется.
7. Из интервью с Бараком Либаи от 6 августа 2007 г.
8. Например, в 1997 году мобильные телефоны были у 40 процентов человек, оказывающих влияние на других, и только у 24 процентов обычных людей. См. Ed Keller, Jon Berry. *The Influentials: One American in Ten Tells the Other Nine How to Vote, Where to Eat, and What to Buy*. — New York: Free Press, 2003. — Pp. 62–66. Информацию о положительной корреляции между восприимчивостью человека к новинкам и его способностью стать лидером мнений можно найти здесь: Thomas W. Valente. *Network Models of the Diffusion of Innovations*. — Cresskill, NJ: Hampton, 1995. — P. 36; Gabriel Weimann. *The Influentials: People Who Influence People*. — Albany: State University of New York Press, 1994. — P. 175; Everett M. Rogers. *Diffusion of Innovations*, 5th ed. — New York: Free Press, 2003. — P. 27.
9. Материалы исследований в сфере медицинских инноваций: James Samuel Coleman, Elihu Katz, Herbert Menzel. *Medical Innovation: A Diffusion Study*. — Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1966. Согласно результатам еще одного классического исследования, фермеры-инноваторы тоже более космополитичны — об этом свидетельствует количество городов в их родных штатах, в которых они побывали. См. Everett M. Rogers. *Diffusion of Innovations*, 5th ed. — New York: Free Press, 2003. — P. 34. Определение космополитичности, данное Роджерсом, см. на с. 290. Его утверждение о том, что лидеры мнений более космополитичны, можно найти на с. 317.

10. Данные взяты из книги: Ed Keller, Jon Berry. *The Influentials: One American in Ten Tells the Other Nine How to Vote, Where to Eat, and What to Buy.* — New York: Free Press, 2003. — P. 146.
11. По данным CRM Metrix, от 30 до 40 процентов посетителей сайтов крупных брендов относятся к числу лидеров мнений (из интервью с Лораном Флоре от 10 сентября 2007 г.). Данные о лидерах мнений в сфере финансов взяты из: Barbara B. Stern, Stephen J. Gould. *The Consumer as Financial Opinion Leader / Journal of Retail Banking* 10, no. 2 (1988): 43–52. Информацию о моде см.: John O. Summers. *The Identity of Women’s Clothing Fashion Opinion Leaders / Journal of Marketing Research* 7 (May 1970): 178–185.
12. Из интервью с Шоном О’Дрисколлом от 28 сентября 2007 г. и 14 ноября 2007 г.
13. См. Everett M. Rogers. *Diffusion of Innovations*, 5th ed. — New York: Free Press, 2003. — Pp. 308–312; Gabriel Weimann. *The Influentials: People Who Influence People.* — Albany: State University of New York Press, 1994. — P. 35; Tom Valente, Patchareeya Pumpuang. *Identifying Opinion Leaders to Promote Behaviour Change / Health Education & Behavior* 34, no. 6 (December, 2007): 881–896. Об отдельных категориях лидеров мнений идет речь в статье: Laurent Flores. *A 10 Point Road Map to Planning and Measuring the ROI of WOM / Measuring Word of Mouth* 1 (Summer 2005): 113–121. Статья доступна также на сайте www.crmmetrix.com.
14. Из интервью с Патриком Тоберном от 28 сентября 2007 г., а также с Карен Стеннер от 21 августа 2007 г.
15. Из интервью с Патриком Тоберном и Мэтью Страдиотто от 21 августа 2007 г.
16. Из интервью с Марком Шиллером от 17 июля 2007 г. В сентябре 2007 г. я посетил в Чикаго несколько объектов, которые принимали участие в этой кампании. См. также: Lisa Leff. *Berkeley Church Tops List of Favorite Bay Area Landmarks / USAToday.com.* — 2008. — November 2. См. также www.partnersinpreservation.org.
17. Из интервью с Джуди Порты от 5 августа 2007 г.
18. Из интервью с Полом Марсденом от 11 октября 2007 г.
19. Duncan J. Watts, Peter S. Dodds. *Influentials, Networks, and Public Opinion Formation / Journal of Consumer Research* 34 (December 2007): 441–458; Duncan Watts et al. *Breakthrough Ideas for 2007 / Harvard Business Review* (February 2007): 20–54; Todd Wasserman. *Buzz-Kill: Columbia Prof Blasts Influencer Model / Brandweek.* — 2007. — March 5. — P. 9; Matthew Creamer. *What’s Plaguing Viral Marketing; Sorry, Malcolm, But the Tipping Point Might Be More Myth than Math / Advertising Age.* — 2007. — July 16. — P. 1; Clive Thompson. *Is the Tipping Point Toast? / Fast Company.* — 2008. — February. — Pp. 74–78.
20. Мнение о том, что некоторые люди обладают более весомым влиянием по сравнению с другими, цитируется по: Duncan Watts. *Challenging the Influentials Hypothesis / Measuring Word of Mouth*, 3. — Autumn 2007: 204.
21. Слова Уоттса о том, что его модель «почти до смешного проста», цитируются по: *Word of Mouth Marketing: How It Works and the Role of ‘Influencers / Discussion at the Advertising Research Foundation, New York, NY.* — 2007. — September 26.
22. Из интервью с Брайаном Максвеллом от 19 ноября 1998 г.
23. Я не хочу упрощать ситуацию и относить успех книги «Целеустремленная жизнь» исключительно на счет стратегии привлечения узлов. В этой истории успеха сыграли свою роль и другие факторы, однако совершенно очевидно, что Уоррен использовал свои прочные связи с пасторами для того, чтобы обеспечить успешный вывод книги на рынок.

Этот пример основан на информации из книги: Greg Stielstra. *PyroMarketing: The Four-Step Strategy to Ignite Customer Evangelists and Keep Them for Life*. — New York: HarperBusiness, 2005. — Pp. 78–79, 96. В этой книге Грег Стилстра обращает внимание не на то, что пасторы выступили в качестве узлов, или лидеров мнений, а на их роль «самых сухих щепок» — так он называет людей, которые больше других готовы к покупке продукта. См. также: Greg Stielstra. *Up in Flame / Advertising Age*. — 2005. — December. — Pp. 14–18. В статье приводятся слова Рика Уоррена, он описывает процесс распространения информации о книге: «Я не совершал книжного турне и не делал всего того, что принято делать для продвижения книги. Я создал новый канал продаж, обратившись непосредственно к тем пасторам, которые доверяли мне и испытывали ко мне привязанность на протяжении многих лет». Их доверие к Уоррену действительно было очень большим. Когда в 2005 году 614 пасторов протестантских церквей попросили назвать трех человек, которые, по их мнению, оказывают самое большое влияние на церкви и церковных лидеров в США, 26 процентов назвали Рика Уоррена; он занял второе место только после Билли Грэма, получившего голоса 34 процентов пасторов. См. www.barna.org. Перед публикацией книги Грега Стилстры Уоррен обнародовал заявление, в котором, в частности, было сказано: «Распространение послания о целеустремленной жизни по всему миру не имело никакого отношения ни к маркетингу, ни к мерчандайзингу. Это был результат высшего замысла Творца, которого никто не мог предвидеть». Уоррен не ставил под сомнение эффективность пиромаркетинга, однако утверждал, что это не имеет никакого отношения к феномену всемирной популярности его книги. По его мнению, никто не может ставить успех книги себе в заслугу: ни издательство Zondervan, ни он сам. См. Juli Cragg Hilliard. *Purpose-Driven Interference? / Publishers Weekly*. — 2005. — July 25. — Pp. 14–15; Juli Cragg Hilliard / 'Pyro' Goes Ahead; Warren Weighs In / *Publishers Weekly*. — 2005. — August 29. — P. 9.

24. Из интервью со Стивом Ноксом от 2 августа 2007 г.

25. Из интервью с Джонатаном Ломасом от 5 июля 1999 г. См. также: Jonathan Lomas et al. *Do Practice Guidelines Guide Practice? The Effect of a Consensus Statement on the Practice of Physicians / New England Journal of Medicine* 321, no. 19 (1989): 1306–1311; Jonathan Lomas et al. *Opinion Leaders vs. Audit and Feedback to Implement Practice Guidelines. Delivery After Previous Cesarean Section / Journal of the American Medical Association* 265, no. 17 (1991): 2202–2207.

26. Да, я и сам нуждаюсь в таком напоминании. В своей предыдущей книге я слишком увлекся и написал, что узлы — это «главный фактор влияния на сети» (хотя у меня было несколько примеров того, как слухи создавались и без их помощи).

Глава 9. Мир тесен. И что же?

1. Из интервью с Дэвидом Крэкхардтом от 15 июня 1999 г., а также со Стэйси Хорн от 4 июня 1998 г. См. David Krackhardt, Jeffrey R. Hanson. *Informal Networks: The Company Behind the Chart / Harvard Business Review* (July-August 1993): 104–111; Stacy Horn. *Cyberville: Clicks, Culture, and the Creation of an Online Town*. — New York: Warner, 1998. — P. 231.

2. Группу пользователей Facebook под названием Facebook, stop invading my privacy! можно найти по адресу: www.facebook.com/group.php?gid=5930262681. Извинения Марка Цукерберга см.: blog.facebook.com/blog.php?post=2208562130. Цукерберг обсуждал проблему Веасон в беседе с Карой Свишер во время конференции D: All Things Digital в Карлсбаде 28 мая 2008 г.

3. Из интервью с Харальдом Кацмайером от 9 января 2008 г.
4. Информация о батончиках PowerBar основана на интервью с Брайаном Максвеллом от 19 ноября 1998 г.
5. Случай с Nintendo описан здесь: David Sheff. *Game Over: How Nintendo Zapped an American Industry, Captured Your Dollars, and Enslaved Your Children*. — New York: Random House, 1993. Кроме того, я провел интервью с Дэвидом Шеффом 22 апреля 1998 г. Слова Хелен Рокки цитируются по интервью, которое провела с ней моя ассистентка Керри Шоу в апреле 1999 г.
6. Информацию о том, почему церкви, клубы и профессиональные организации настолько однородны, см. здесь: Pamela A. Popielarz, J. Miller McPherson. *On the Edge or In Between: Niche Position, Niche Overlap, and the Duration of Voluntary Association Memberships / American Journal of Sociology* 101, no. 3. (1995): 698–720.
7. Эта тюремная история кратко описана в двух источниках: Н. Russell Bernard, Peter Killworth. *The Search for Social Physics / Connections* 20, no. 1 (1997): 16–34; Dan Seligman. *Me and Monica / Forbes*. — 1998. — March 23. — Pp. 76–77.
8. Информация об исследовании, проведенном в корейских деревнях, цитируется по: Everett M. Rogers. *Diffusion of Innovations*, 5th ed. — New York: Free Press, 2003. — P. 333. Исчерпывающую информацию об этом исследовании можно найти: Everett M. Rogers, D. Lawrence Kincaid. *Communication Networks: Toward a New Paradigm for Research*. — New York: Free Press, 1981.
9. Stanley Milgram. *The Small-World Problem / Psychology Today*. — 1967. — May. — Pp. 60–67.
10. Peter S. Dodds, Roby Muhamad, Duncan J. Watts. *An Experimental Study of Search in Global Social Networks / Science* 301 (2003): 827–829.
11. Ronald S. Burt. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. — Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992. — P. 18. Обзор возможностей применения выводов Рональда Берта в сфере маркетинга см.: Peter H. Reingen. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, book review / *Journal of Marketing* 58 (Jan. 1994): 152–155.
12. Из интервью с Марго Фрейзер от 22 декабря 1998 г. Данные об объемах продаж Birkenstock взяты из статьи: Michael Lewis. *The Irresponsible Investor / New York Times*. — 2004. — June 6. — P. 68.
13. Обсуждение этой идеи можно найти в нескольких источниках: Duncan J. Watts, Steven H. Strogatz. *Collective Dynamics of ‘Small-World’ Networks / Nature* 393. — 1998. — June 4. — Pp. 440–442; James J. Collins, Carson C. Chow. *It’s a Small World*. — Ibid. — Pp. 409–410; Duncan J. Watts. *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. — New York: Norton, 2003.
14. Идея о том, что венчурные капиталисты становятся коннекторами, описана в книге: Everett M. Rogers, Judith K. Larsen. *Silicon Valley Fever*. — New York: Basic Books, 1984.
15. Barry Wellman, David B. Tindall. *How Telephone Networks Connect Social Networks / Progress in Communication Science* 12 (1993): 63–94; Thomas J. Allen. *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization*. — Cambridge, MA: MIT Press, 1977. В 2008 г. на организованном компанией McKinsey круглом столе Бо Каугилл, руководитель отдела по работе с рынками прогнозов в Google, поделился некоторыми мыслями о путях распространения информации в рамках компании: «Мнения объединяются в кластеры, причем эти кластеры состоят из людей, которые физически сидят и работают рядом друг с другом, и это происходит не только на уровне города или страны, но и на микроуровне офиса, когда расстояние

- измеряется несколькими метрами между рабочими столами». См. Renee Dye. The Promise of Prediction Markets: A Roundtable / McKinsey Quarterly. — 2008. — July 1. Статья доступна также здесь: www.mckinseyquarterly.com.
16. См. U.S. Dialects Persist by Both Region and Race / Science 279. — 1998. — February 27. — P. 1311.
 17. Из интервью с Марком Грановеттером от 11 июня 1999 г. Mark Granovetter. Getting a Job: A Study of Contacts and Careers, 2nd ed. — Chicago: University of Chicago Press, 1995; Jacqueline Johnson Brown, Peter H. Reingen. Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior / Journal of Consumer Research 14, no. 3 (1987): 350–362. Барак Либаи обратил мое внимание на то, что эффект силы слабых связей проявляется также при распространении плохих новостей, о чем он и его коллеги рассказали в статье: Jacob Goldberg et al. The NPV of Bad News / International Journal of Research in Marketing 24, no. 3 (Sept. 2007): 186–200.
 18. Из интервью с Брэдом Фэем от 26 октября 2007 г. Впоследствии компания Keller Fay обновила эти данные за весь 2008 г.
 19. Из интервью с Валдисом Кребсом от 10 августа 1999 г. Barry Wellman, Milena Gulia. «Net-Surfers Don't Ride Alone: Virtual Communities as Communities» in: Networks in the Global Village: Life in Contemporary Communities, ed. Barry Wellman. — Boulder, CO: Westview, 1999. — Pp. 331–366.
 20. См. Robin I. M. Dunbar. Grooming, Gossip, and the Evolution of Language. — Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.
 21. Ibid, pp. 76–77. Что касается количества знакомых, ученые неохотно называют точные цифры. Данные, которые я здесь привожу, — это ориентировочные оценки, которые встречаются в литературе.
 22. Hanna Rosin. America's Obsession with Germs / New Republic. — 1997. — November 10. — P. 24; Jack Neff. Purell: Sandor Katz / Advertising Age. — 1999. — June 28. — P. S28; Michael J. Dolan. Can a Category-Defining Brand Be Created with No Portfolio Management, No Stage-Gate, and Back-of-the-Envelope Calculations? (Доклад, представленный на ежегодной международной конференции Ассоциации разработки и управления продуктами (Product Development & Management Association) 12–16 октября 2002 г. в Орландо.)

Глава 10. Как распространяются слухи

1. Gabriel Tarde. The Laws of Imitation. — New York: Holt, 1903; Gabriel Weimann. The Influentials: People Who Influence People. — Albany: State University of New York Press, 1994.
2. Раздел о книге «Холодная гора» основан на интервью с Ли Фельдман от 1 февраля 1999 г., с Элизабет Шмитц от 1 мая 1999 г., с Морганом Энтрекином от 29 января 1999 г., с Майком Барнардом от 17 мая 1999 г., а также с Патрисией Келли от 30 апреля 1999 г. Кроме того, я провел интервью примерно с десятком читателей книги «Холодная гора», в том числе с Майком Джорданом, 29 января 1999 г., с Джо Элис Кэнтербери 24 мая 1999 г. и с Линн Дженкинс 28 января 1999 г. Цитируется по: Steven M. Zeitchik. PW's Rep of the Year: Patricia Kelly, Publishers Group West / Publishers Weekly. — 1999. — April 5. — Pp. 41–45; Martin Arnold. A Success a Year Later / New York Times. — 1999. — May 27. — P. B3.
3. Наше поведение определяется не только желанием быть похожими на других, мы хотим быть особенными. Поэтому вполне возможно, что, услышав все эти разговоры о книге «Холодная гора», вы не захотите читать ее. Более подобную информацию об «эффекте толпы» см: Mark Granovetter, Roland Soong. Threshold Models of Interpersonal Effects in

- Consumer Demand / *Journal of Economic Behavior and Organization* 7 (1986): 83–99. В некоторых случаях непрошенный совет, противоречащий первоначальному впечатлению потребителя, может вызвать у него обратную реакцию. См. Gavan J. Fitzsimons, Donald R. Lehmann. Reactance to Recommendations: When Unsolicited Advice Yields Contrary Responses / *Marketing Science* 23 (Winter 2004): 82–94.
4. Jonah Berger, Chip Heath. Where Consumers Diverge from Others: Identity-Signaling and Product Domains / *Journal of Consumer Research* 34, no. 2 (2007): 121–134. Исследование с участием браслетов описано: Jonah Berger, Chip Heath. Who Drives Divergence? Identity-Signaling, Outgroup Dissimilarity, and the Abandonment of Cultural Tastes / *Journal of Personality and Social Psychology* 95, no. 3 (2008) 593–607. Цитату Бергера см.: From Cool to Passe: Identity Signaling and Product Domains / *Knowledge@Wharton* (онлайн-журнал школы Уортона Пенсильванского университета). — 2007. — September 5.
 5. Категории принятия описаны в книге: Everett M. Rogers. *Diffusion of Innovations*, 5th ed. — New York: Free Press, 2003. — Chap. 7.
 6. Michael E. Porter. Clusters and the New Economics of Competition / *Harvard Business Review* (Nov.—Dec. 1998): 77–90.

Глава 11. Заразительные продукты

1. Из интервью с Гейл Эпштейн и Линдой Озрек от 29 октября 2007 г., а также с Венди Баундс от 10 декабря 2007 г. См. также: Gwendolyn Bounds. A Tiny Scrap of Fabric Wins a Huge Following / *Wall Street Journal*. — 2004. — June 18. — P. A1.
2. Раздел, посвященный компании Kodak, основан на книге: Douglas Collins. *The Story of Kodak*. — New York: Abrams, 1990.
3. Andrea Butter, David Pogue. *Piloting Palm: The Inside Story of Palm, Handspring, and the Birth of the Billion-Dollar Handheld Industry*. — New York: Wiley, 2002. Высказывание Карла Таунсенда см. на с. 86. Представленная здесь информация получена также из интервью с Эдом Коллиганом от 23 апреля 1998 г. и 18 марта 1999 г.
4. Пример с игрой 20Q см.: Matt McGlenn. Measuring BzzCampaign Word-of-Mouth Activity Using the WOMMA Terminology Framework / *Measuring Word of Mouth* 1 (Summer 2005): 157–161.
5. Случай с Palm основан на интервью с Эдом Коллиганом от 23 апреля 1998 г., 18 марта 1999 г., с Энди Рейнхардтом от 17 августа 1999 г., а также с Рэйфом Нидлманом от 16 августа 1999 г. Кроме того, в 1999 г. я провел интервью с несколькими пользователями Palm.
6. Просто поразительно, сколько раз пользователи Palm отмечали такой простой факт: «Palm делает в точности то, что должен делать». Цитата Патриции Сейболд взята из интервью от 28 мая 1998 г.
7. Рассказ Лиды Озрек и высказывание Гейл Эпштейн взяты из моего интервью с ними от 29 октября 2007 г.
8. Из интервью с Барри Шварцом в 1999 г.
9. Из интервью с Дэйвом Капеллом от 30 апреля 1999 г.
10. Из интервью с Джейсоном Феффером от 15 августа 2007 г.
11. В своей статье о вирусных фразах Дуглас Хофштадтер упоминает о работе биолога Жака Моно, который еще в 1970 г. писал о «способности идей распространяться» в зависимости от «тех структур, которые заложены в нашем разуме». См. Douglas R. Hofstadter.

Metamagical Themas: Questing for the Essence of Mind and Pattern. — New York: Basic Books, 1985. — P. 50.

12. См. Everett M. Rogers. Diffusion of Innovations, 5th ed. — New York: Free Press, 2003. — P. 41. Роджерс упоминает в своей книге о французском социологе Габриеле Тарде, который еще в 1903 г. говорил о том, что инновации, подобные идеям, уже укоренившимся в обществе, имеют больше шансов быть принятыми, см. с. 249. Историю о кипяченой воде можно найти на с. 1–5.
13. См., например: More Cities Join Anti-Bottled Water Movement / www.msnbc.msn.com/id/21214017.

Глава 12. Ускорение естественного распространения

1. Из интервью с Линдой Пеццано от 24 октября 1998 г.; Louise Bernikow. Trivia Inc.: It's a Simple Board Game, but for Its Founders the Prize Was Joy, Sorrow, and a Multimillion-Dollar Conglomerate / Esquire. — 1985. — March. 1985. — P. 116; Philip H. Dougherty. Advertising; Trivial Pursuit Campaign / New York Times. — 1984. — July 17. — P. 47; Douglas Martin. [Obituaries] Linda Pezzano, 54, Marketer Who Aided 'Trivial Pursuit' / New York Times. — 1999. — October. 28. — P. C24. Краткое описание этого примера можно найти также в книге: Thomas L. Harris. The Marketer's Guide to Public Relations: How Today's Top Companies Are Using the New PR to Gain a Competitive Edge. — New York: Wiley, 1991.
2. Ответы на вопросы викторины: самый крупный город между Ирландией и Канадой — это Рейкьявик в Исландии. Джон Уэйн играл в университете Южной Калифорнии в американский футбол. Второе имя Элвиса Пресли — Аарон. У пятиугольника девять сторон. Прозвище Аль Капоне — Лицо со шрамом. Из сценария фильма «Крестный отец» было намеренно исключено слово «мафия». Арахисовое масло изобрел Джордж Вашингтон Карвер.
3. Ответы на вопросы викторины: человеком года, по мнению журнала Time, стала королева Елизавета II. До Второй мировой войны Первую мировую войну называли Великой войной. Буквы J&V означают Justerini & Brooks.
4. Из интервью с Крисом Берном от 26 октября 2007 г.
5. Из интервью с Тедом Сартояном от 12 января 1999 г. См. также: Robert A. Sigafos. Absolutely, Positively Overnight!: Wall Street's Darling Inside and Up Close. — Memphis: St. Luke's Press, 1983.

Глава 13. Как выйти за обычные рамки, не переступая черту

1. Этот раздел основан на статье Live Buzz Marketing из книги Justin Kirby, Paul Marsden. Connected Marketing: The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006. — Pp. 32–34, на интервью с Джастином Фокстоном от 29 июля 2007 г., а также с Ванессой Пайк от 17 января 2008 г. Видео о событиях в кинотеатре см.: commentuk.co.uk/tflmotorsaftey.html.
2. Цитируется по: John Wigram. Shocking, but Is It Relevant? / Financial Times. — 2003. — February 18. — P. 32.
3. Более подробную информацию о программе 60 Minutes под названием Undercover Marketing Uncovered: Hidden Cameras Capture Salespeople Secretly Pitching Products, которая

вышла в эфир 25 июля 2004 г., см.: www.cbsnews.com/stories/2003/10/23/60minutes/main579657.shtml.

4. Этический кодекс WOMMA см.: www.womma.org/ethics/code; также: Jim Nail, Steve Hershberger. Solid Ethics for a Changing Landscape / Документ представлен на конференции WOMMA Word of Mouth Marketing Summit, которая состоялась 14–17 ноября 2007 г. в Лас-Вегасе.
5. Например, по состоянию на май 2008 г. скрытый маркетинг считался незаконным в Соединенном Королевстве. См. Emma Hall. U.K. Cracks Down on Word-of-Mouth with Tough Restrictions / Advertising Age. — 2008. — April 28. — 132.
6. С основными принципами работы BzzAgent можно ознакомиться: www.bzzagent.com. Цитата из Стива Нокса взята из интервью с ним от 2 августа 2007 г. См. также: Rob Walker. The Hidden (In Plain Sight) Persuaders / New York Times Magazine. — 2004. — December 5. — Pp. 68–75.
7. Roshan D. Ahuja et al. Teen Perceptions of Disclosure in Buzz Marketing / Journal of Consumer Marketing 24, no. 3 (2007): 151–159.
8. О том, что агенты, раскрывающие свою связь с компанией, не менее эффективны, чем те, кто этого не делает, см.: To Tell or Not to Tell?: Assessing the Practical Value of Disclosure for Word-of-Mouth Marketing Agents and Their Conversational Partners, 2006; www.waltercarl.neu.edu/downloads. По данным исследования, процент передачи информации о продукте на самом деле был выше, когда собеседник знал, что разговаривает с участником организованной программы сарафанного маркетинга, однако доктор Карл во время интервью 27 июля 2007 г. заявил, что на это могли повлиять и другие факторы. «Думаю, главное — что этот процент не ниже», — сказал он. Важно помнить также о том, что собеседники агентов BzzAgent — это их друзья, коллеги по работе или знакомые, которые в какой-то степени уже доверяют им. Следовательно, люди, с которыми агенты незнакомы, могут по-другому воспринять такое раскрытие информации. Академическая версия этой работы: Walter Carl. The Role of Disclosure in Organized Word-of-Mouth Marketing Programs / Journal of Marketing Communications 14, no. 3 (2008): 225–241. Теоретико-игровая модель этой проблемы описана: Dina Mayzlin. Promotional Chat on the Internet / Marketing Science 25, no. 2 (March-April 2006): 155–163.
9. Из электронного письма Скотта Кука от 28 января 1999 г.
10. Два исследователя, Йохен Вирц и Патрисия Чу, утверждают, что материальное поощрение — это эффективный способ стимулировать удовлетворенных клиентов рекомендовать компанию другим людям. См. Jochen Wirtz, Patricia Chew. The Effects of Incentives, Deal Proneness, Satisfaction and Tie Strength on Word-of-Mouth Behaviour / International Journal of Service Industry Management 13, no. 2 (2002): 141–162.
11. Хорошая отправная точка для ознакомления с деталями этой истории: lessig.org/blog/2005/05/bzzzzz_seeking_advice.html.
12. Более подробное описание кампании по продвижению мультфильма Aqua Teen Hunger Force (в русском переводе — «Команда Фастфуд») см.: Michael Levenson et al. Marketing Gambit Exposes a Wide Generation Gap / Boston Globe. — 2007. — February 1. — P. A1. Информацию о последствиях этой кампании (например, выплата компанией Turner штрафа в размере 1 миллион долларов) см.: Jenna Russell et al. Criminal Charges Dropped in Marketing Stunt— Two Men Apologize for January Scare / Boston Globe. — 2007. — May 12. — P. A1.

Глава 14. Активный посев

1. Из интервью с Марком Шиллером от 17 июля 2007 г. Более подробно о кампании Кристины Агилеры см.: Erin White. 'Chatting' a Singer Up the Pop Charts—How Music Marketers Used the Web to Generate Buzz Before an Album Debuted / Wall Street Journal. — 1999. — October 5. — P. B1.
2. David Godes, Dina Mayzlin. Using Online Conversations to Study Word-of-Mouth Communication / Marketing Science 23, no. 4 (2004): 545–560; из интервью с Диной Мейзлин от 21 сентября 2007 г.
3. Barak Libai et al. The Role of Seeding in Multi-Market Entry / International Journal of Research in Marketing 22 (Dec. 2005) 375–393.
4. Greg Stielstra. PyroMarketing: The Four-Step Strategy to Ignite Customer Evangelists and Keep Them for Life. — New York: Harper-Business, 2005. — Pp. 68, 78–79, 96. См. также: Greg Stielstra. How to Create a Best-Selling Book with WOM (доклад во время базового тренинга по сарафанному маркетингу, организованного WOMMA 19–20 января 2006 г. в Орландо). Другие источники см. в примечаниях к главе 8.
5. Tom Peters. Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution. — New York: HarperPerennial, 1987; из интервью с Эдвардом Берлингеймом от 8 января 1999 г. Относительно обеспокоенности Harper & Row Эдвард Берлингейм сказал: «Возможно, Питерс и прав насчет обеспокоенности H&R по поводу того, что они раздали 15 тысяч экземпляров резюме книги, но я этого не помню».
6. Возможно, посев и не был основной причиной того, что компания Microsoft разослала эти копии. 50 тысяч копий были розданы в рамках программы бета-тестирования. Еще 400 тысяч копий получили специалисты по информационным технологиям, чтобы запланировать переход к новой операционной системе. Но каковы бы ни были мотивы, еще до выхода новой операционной системы в свет пользователи получили огромное количество предварительных копий.
7. Duncan J. Watts, Jonah Peretti. Viral Marketing for the Real World / Harvard Business Review (May 2007): 22–23. Более подробная версия статьи (с еще одним автором, Майклом Фрумином) см.: cdg.columbia.edu/uploads/papers/watts2007_viralMarketing.pdf.
8. Из интервью с Мэтью Страдиотто от 21 августа 2007 г. Кампания по продвижению Sonicare описана: Matt McGlinn, Walter Carl. Measuring the Ripple: Creating the G2X Relay Rate and an Industry Standard Methodology to Measure the Spread of WOM Conversations and Marketing / Measuring Word of Mouth 3 (Autumn 2007): 37–46.

Глава 15. История

1. Деннинг Ст. Вдохновляй и управляй! Что, если бы топ-менеджеры вдруг стали сказочниками и научились говорить на языке человеческого сердца? — HT Пресс, 2007. Тема историй хорошо раскрыта в книге: Chip Heath, Dan Heath. Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die. — New York: Random House, 2007. — Pp. 204–237.
2. Из интервью с Блейком Майкоски от 12 февраля 2008 г.; Nadia Mustafa. The Shoe That Fits So Many Souls / Time. — 2007. — February 5. — P. C2; Jennifer Irwin. Alpargata's New Step / International Herald Tribune. — 2007. — January 18. — P. 12.
3. Booth Moore. They're Flipping for Alpargatas / Los Angeles Times. — 2006. — May 20. — P. E1.

4. Об убедительности историй см.: Joanne Martin. Stories and Scripts in Organizational Settings, in A. H. Hastorf, A. M. Isen, eds. Cognitive Social Psychology. — New York: Elsevier-North Holland, 1982. — Pp. 225–305. О том, как истории влияют на принятие решений присяжными, см.: также Chip Heath, Dan Heath. Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die. — New York: Random House, 2007. — Pp. 272–273. Высказывание итальянского драматурга Луиджи Пиранделло впервые я встретил в книге: Annette Simmons. The Story Factor: Secrets of Influence from the Art of Storytelling. — Cambridge, MA: Perseus, 2001. — P. 49. Эта цитата из пьесы Луиджи Пиранделло: Luigi Pirandello. Six Characters in Search of an Author. — London: Penguin. 1995. — P. 25.
5. Из интервью с Блейком Майкоски от 12 февраля 2008 г., с Брайаном Максвеллом от 19 ноября 1998 г., а также с Дэйвом Капеллом от 30 апреля 1999 г. Об историях, которые рассказывают в сообществе бренда, речь идет: Albert M. Muniz Jr., Thomas C. O’Guinn. Brand Community / Journal of Consumer Research 27, no. 4 (Mar. 2001): 412–432.
6. Историю о магазине Schaub’s см.: Stett Holbrook. Little Shop on the Corner / San Francisco Chronicle. — 2003. — February 5. — P. FD 1.
7. Информация с сайта компании Coca-Cola: www.thecoca-colacompany.com/heritage/pdf/stories/Heritage_CokeStories_ROMANCE.pdf. Другие истории см.: www.Thecoca-colacompany.com/heritage/stories/index.html.

Глава 16. Дайте нам повод для разговоров

1. Из интервью с Мехай Виравайдьей от 22 сентября 2007 г., а также с Арвиндом Сингхалом от 17 августа 2007 г. Thomas D’Agnes. From Condoms to Cabbages: An Authorized Biography of Mechai Viravaidya. — Bangkok: Post, 2001; Glenn A. Melnick. From Family Planning to HIV/AIDS Prevention to Poverty Alleviation: A Conversation with Mechai Viravaidya / Health Affairs 26, no. 6 (2007): w670–w677; Mechai Viravaidya. The Population and Community Development Association in Thailand, in Anirudh Krishna et al., eds. Reasons for Hope: Instructive Experiences in Rural Development. — West Hartford, CT: Kumarian, 1997. — Pp. 203–215. См. также: Arvind Singhal, Everett M. Rogers. Combating AIDS: Communication Strategies in Action. — New Delhi: Sage, 2003.
2. Цитата Нилса Долера взята с сайта Фонда Билла и Мелинды Гейтс: www.gatesfoundation.org/GlobalHealth/Announcements/Announce-70529.htm. Высказывание Аллана Розенфильда и Малкольма Поттса цитируется по: Thomas D’Agnes. From Condoms to Cabbages: An Authorized Biography of Mechai Viravaidya. — Bangkok: Post, 2001.
3. Thomas D’Agnes. From Condoms to Cabbages: An Authorized Biography of Mechai Viravaidya. — Bangkok: Post, 2001. — P. 279. Статистические данные о темпах роста населения взяты с сайта PDA: www.pda.or.th/eng.
4. Вполне возможно, что в роли «добровольца» выступил сотрудник BMW, но это совершенно не портит впечатления от демонстрации.
5. Candice Fuhrman. Publicity Stunt! / San Francisco: Chronicle, 1989. У меня была возможность посмотреть запись интервью с покойным Марти Вайзером, в котором он описал свой рекламный трюк.
6. Из интервью с Моссом Кейди от 6 сентября 2007 г.
7. Из интервью с Линдой Пеццано от 24 октября 1998 г.
8. Результаты исследования, посвященного знаменитым CEO, см.: James Hamilton, Richard Zeckhauser. Media Coverage of CEOs: Who? What? Where? When? Why? / Working Paper,

- 2004 — www.stanford.edu/~wacziarg/mediapapers/HamiltonZeckhauser.pdf.
9. James Dyson. *Against the Odds: An Autobiography*. — New York: Texere, 2003; Iain Carruthers. *Great Brand Stories: Dyson: The Domestic Engineer—How Dyson Changed the Meaning of Cleaning*. — London: Cyan, 2007.
10. Сайт для рэпа о налогах: www.turbotax.intuit.com/taxrap.
11. Серновиц Э. Сарафанный маркетинг. Как умные компании заставляют о себе говорить. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.
12. Мехай Вираваидья цитируется по: Glenn A. Melnick. From Family Planning to HIV/AIDS Prevention to Poverty Alleviation: A Conversation with Mechai Viravaidya / *Health Affairs* 26, no. 6 (2007): w676.

Глава 17. Сила участия

1. Из интервью с Адренсом Соборгом от 20 декабря 2007 г. Его сайт: www.norgesgade14.dk.
2. Существует несколько роботов Mindstorms, которые собирают кубик Рубика. Тот, о котором идет речь, — это робот Danny's Mindstorms NXT Rubik Cube Solver; его можно увидеть здесь: www.youtube.com/watch?v=3QOvEG27Gt4.
3. Из интервью с Сореном Лундом от 31 января 2008 г.
4. Brendan I. Koerner. *Geeks in Toyland* / *Wired*. — 2006. — February. — Pp. 104–111.
5. Разумеется, некоторые различия между созданием Оксфордского словаря и современными совместными проектами носят более демократичный характер. Подробнее о роли читателей-волонтеров в создании словаря см.: Simon Winchester. *The Meaning of Everything: The Story of the Oxford English Dictionary*. — Oxford: Oxford University Press, 2003.
6. Из интервью с Полом Марсденом от 11 октября 2007 г., а также с Сореном Лундом от 31 января 2008 г.
7. Из интервью с Ади Сайдманом от 2 декабря 2007 г.
8. Мак-Коннелл Б., Хуба Дж.. *Эпидемия контента. Маркетинг в социальных сетях и блогосфере*. — М. : Вершина, 2008.
9. Из интервью с Пирсом Хогартом-Скоттом от 8 августа 2007 г.
10. Из интервью с Полом Марсденом от 11 октября 2007 г., а также с Мартином Оеттингом от 18 октября 2007 г. См. также: Paul Marsden, Martin Oetting. *Consumer Empowerment Reloaded: Why Your Customers Should Drive Your Marketing* / *MarketingProfs.com*. — 2005. — November 29.
11. Керби Дж., Марсден П. *Маркетинг «из уст в уста». Вирусный, «сарафанный» и маркетинг разговоров*. — М. : Вершина, 2007. О Хоторнском эксперименте см.: www.library.hbs.edu/hc/hawthorne.
12. Из интервью с Джаи Шеном от 21 августа 2007 г.
13. Из интервью с Ариэль Рейнштейн, Биллом Ни и Джейсоном Фрейденфелдсом из Google от 27 ноября 2007 г.
14. Из интервью с Томом Фуглебергом из агентства Olson. См. также: *MarketingSherpa's Viral Marketing Hall of Fame 2007: Top 10 Efforts & Results Data to Inspire You* на сайте: www.marketingsherpa.com/article.html?ident=29947.

Глава 18. Неравномерное распределение

1. Пример Nintendo описан в книге: David Sheff. *Game Over: How Nintendo Zapped an American Industry, Captured Your Dollars, and Enslaved Your Children*. — New York: Random House, 1993. Кроме того, я провел интервью с Дэвидом Шеффом 22 апреля 1998 г.
2. Цитата взята из статьи: Melanie Wells. *Kid Nabbing* / *Forbes*. — 2004. — February 2. — P. 84.
3. Из интервью с Фредом Керном по электронной почте от 5 февраля 1999 г.
4. Пример с BMW основан на интервью с Джеймсом Макдауэлом от 1 июня 1999 г., а также с Джеффом Салмоном от 29 апреля 1999 г. См. также: Susan Fournier, Robert J. Dolan. *Launching the BMW Z3 Roadster (N9597-002)* / *Harvard Business School Case Study*, 1997.
5. Этот раздел основан на интервью с десятью первыми владельцами BMW Z3. Моя ассистентка Керри Шоу провела интервью с шестью дилерами BMW из разных уголков страны.
6. Чалдини Р. *Психология влияния*. — М. : Эксмо, 2012.
7. Из интервью с Джимом Нейлом от 14 ноября 2007 г. См. также: Jim Nail. *Visibility versus Surprise: Which Drives the Greatest Discussion of Super Bowl Advertisements?* / *Journal of Advertising Research* 47 (Dec. 2007): 412–419.
8. «Секретное» меню In-N-Out Burger см.: www.in-n-out.com/secretmenu.asp.

Глава 19. Скорее кафе, чем станция метро

1. Из интервью с Чарльзом Халлом из Archrival от 24 сентября 2007 г. Социальное взаимодействие играет важную роль и в других маркетинговых мероприятиях Red Bull. Хороший анализ деятельности компании можно найти здесь: Nirmalya Kumar et al. *Red Bull: The Anti-Brand Brand* / *London Business School Case Study* 04-006, 2004.
2. Из интервью с Вирджинией Мирэкл от 2 августа 2007 г. Сайт: www.fiskateers.com.
3. Цитируется по: Steve Jurvetson, Tim Draper. *Viral Marketing*. — 1997. — May 1. Статью можно прочитать здесь: www.dfj.com. Кроме того, об этом идет речь в статье: Steve Jurvetson. *Turning Customers into a Sales Force* / *Business 2.0* (Nov. 1998): 102.
4. Страница сообщества Thorn Tree см.: www.lonelyplanet.com/thorntree.
5. Из интервью со Скоттом Уайлдером от 6 декабря 2007 г.
6. Информация о MySpace взята из интервью с Джейсоном Феффером от 15 августа 2007 г.

Глава 20. Wall Street Journal и женское белье

1. Из интервью с Гейл Эпштейн и Линдой Озрек от 29 октября 2007 г., а также с Венди Баундс от 10 декабря 2007 г. См. также: Gwendolyn Bounds. *A Tiny Scrap of Fabric Wins a Huge Following* / *Wall Street Journal*. — 2004. — June 18. — P. A1.
2. Из интервью с Шерин Юсдин от 8 октября 2007 г. Shereen Usdin et al. *Achieving Social Change on Gender-based Violence: A Report on the Impact Evaluation of Soul City's Fourth Series* / *Social Science & Medicine* 61 (2005): 2434–2445; Shereen Usdin et al. *No Short Cuts in Entertainment-Education: Designing Soul City Step-by-Step* in Arvind Singhal et al., eds. *Entertainment-Education: History, Research, and Practice*. — Mahwah, NJ: Erlbaum, 2004. — Pp. 153–176; Arvind Singhal, Everett M. Rogers. *Combating AIDS: Communication Strategies in Action*. — New Delhi: Sage, 2003. — Pp. 303–316; Arvind Singhal, Everett M. Rogers. *Entertainment-Education: A Communication Strategy for Social Change*. — Mahwah, NJ: Erlbaum, 1999. — Pp. 212–217.

3. Из интервью с Арвиндом Сингхалом от 17 августа 2007 г.
4. Данные о расходах на продакт-плейсмент взяты из пресс-релиза, посвященного исследованию компании PQ Media от 12 февраля 2008 г., с которым можно ознакомиться здесь: www.pqmedia.com.
5. Для того чтобы осознать масштаб проблемы, ознакомьтесь с некоторыми данными, которые приведены в работе Шерин Юсдин Achieving Social Change: «По данным исследования предродового состояния женщин, проведенного в 2003 г. в одном городе, 38 процентов женщин в какой-то момент своей жизни были подвергнуты бытовому насилию; 35 процентов женщин перенесли такое насилие во время беременности [...]. По данным исследования распространенности бытового насилия, проведенного в трех из девяти провинций, 9,5 процента женщин подвергались физическому насилию в предыдущем году, а 50 процентов женщин заявили о том, что испытали в предыдущем году эмоциональное насилие».
6. Цитируется по: Ed O'Loughlin. Blair in South Africa: Township Visit Rouses Emotions / Independent. — 1999. — January 8. — P. 6.
7. Из интервью с Шерин Юсдин от 8 октября 2007 г.; Shereen Usdin et al. No Short Cuts in Entertainment-Education: Designing Soul City Step-by-Step.
8. Данные из отчета: Shereen Usdin et al. Achieving Social Change on Gender-based Violence: A Report on the Impact Evaluation of Soul City's Fourth Series / Social Science & Medicine 61 (2005): 2434–2445. Другие данные и отчеты можно найти на сайте сериала Soul City: www.soulcity.org.za.
9. Bernard Cohen. The Press and Foreign Policy. — Princeton, NJ: Princeton University Press, 1963. — P. 13. См. также: Gabriel Weimann. The Influentials: People Who Influence People. — Albany: State University of New York Press, 1994. — P. 279.

Глава 21. Утратила ли реклама свое значение?

1. Jack Neff. Want Online Buzz for Your New Product / AdAge.com. — 2007. — May 16. В журнале Advertising Age эта статья вышла под заголовком: The key to Building Buzz Is... Advertising / Advertising Age. — 2007. — May 21. — P. 12.
2. Kate Niederhoffer et al. The Origin and Impact of CPG New-Product Buzz: Emerging Trends and Implications / Journal of Advertising Research 47 (Dec. 2007): 420–426. Статья доступна также здесь: www.nielsenbuzzmetrics.com/whitepapers; интервью с Кейт Нидерхоффер, 18 января 2008 г.
3. Более подробную информацию о том, как сарафанное радио дополняет и усиливает воздействие рекламы, см.: John E. Hogan. Quantifying the Ripple: Word-of-Mouth and Advertising Effectiveness / Journal of Advertising Research 44 (Sept. 2004): 271–280.
4. См., например: Eric Vernet. Targeting Women's Clothing Fashion Opinion Leaders in Media Planning: An Application for Magazines / Journal of Advertising Research 44 (Mar. 2004): 90–107; Gabriel Weimann. The Influentials: People Who Influence People. — Albany: State University of New York Press, 1994. — P. 178.
5. Данные об истории с препаратом Alar см.: Thomas L. Harris. The Marketer's Guide to Public Relations: How Today's Top Companies Are Using the New PR to Gain a Competitive Edge. — New York: Wiley, 1991. — P. 187.
6. Из интервью с Брэдом Фэем от 13 сентября 2007 г. и 26 октября 2007 г. См. также: Ed Keller, Brad Fay. Single Source WOM Measurement / November 2006. — P.8

(www.kellerfay.com).

7. Данные о Тасо Bell предоставлены агентством TBWA Chiat/Day.
8. Ernest Dichter. How Word-of-Mouth Advertising Works / Harvard Business Review (November–December, 1966): 147–166.
9. Из интервью с Джоном Йостом от 6 декабря 1998 г., а также с Полом Хубером от 3 февраля 1999 г.
10. Пресс-релиз: Consumer Resistance to Marketing Reaches All-Time High. Marketing Productivity Plummets, According to Yankelovich Study / 2004. — April 15.
11. Из интервью с Джоном Йостом от 6 декабря 1998 г.
12. Из интервью с Джимом Каллаханом от 7 февраля 1999 г.
13. Glenn A. Melnick. From Family Planning to HIV/AIDS Prevention to Poverty Alleviation: A conversation with Mechai Viravaidya / Health Affairs 26, no. 6 (2007): 672; Thomas D'Agnes. From Condoms to Cabbages: An Authorized Biography of Mechai Viravaidya. — Bangkok: Post, 2001. — P. 342. Цитируется по интервью с Мехай Виравайдья от 22 сентября 2007 г.
14. Helene Gayle. Mechai Viravaidya / Time. — 2006. — November 5; Arvind Singhal, Everett M. Rogers. Combating AIDS: Communication Strategies in Action. — New Delhi: Sage, 2003. — Pp. 99–110.
15. Из интервью с Пирсом Хогартом-Скоттом от 8 августа 2007 г.

Глава 22. Слухи в каналах продаж

1. Из интервью с Моссом Кейди от 6 сентября 2007 г.
2. Anne Kingston. The Edible Man: Dave Nichol, President's Choice & the Making of Popular Taste. — Toronto: Macfarlane Walter & Ross, 1994; John Dalla Costa. Lessons in the Rearview Mirror / Strategy Magazine. — 1993. — December 13. — P. 4.
3. Данные о количестве читателей информационного бюллетеня взяты из книги: Dave Nichol. The Dave Nichol Cookbook. — Toronto: Loblaw, 1993. — P. 24.
4. Sheena S. Iyengar, Mark Lepper. When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? / Journal of Personality and Social Psychology 79 (2000): 995–1006. Цитата Дэйва Никола взята из интервью журналу Progressive Grocer, ноябрь 1995 г.
5. John Markoff. What the Dormouse Said: How the Sixties Counterculture Shaped the Personal Computer Industry. — New York: Viking, 2005.
6. The Last Whole Earth Catalog: Access to Tools. — Menlo Park, CA: Portola Institute, 1971.
7. В начале 1990-х Дэйв Никол ушел из Loblaw. Недавно я узнал, что теперь в Loblaw печатают отзывы клиентов в информационном бюллетене и на сайте. См. Charlene Li, Josh Bernoff. Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies. — Boston: Harvard Business Press, 2008. — P. 191.
8. Maria Heidkamp. Creating Word-of-Mouth for Literary and Midlist Fiction / Publishers Weekly. — 1991. — April 26. — Pp. 34–35.
9. Из интервью с Карлом Леннерцом от 19 мая 1999 г.
10. Из интервью с Кэри Соммерс от 4 октября 2007 г., а также с Джоном Холденом от 22 октября 2007 г.
11. Из интервью с Марго Фрейзер от 22 декабря 1998 г.

Глава 23. Сводим все воедино

1. Из интервью с Джоном Мозером от 29 октября 2007 г. Michael Milligan. Pillow Talk: The Benjamin Offers Sleep Amenities / Travel Weekly. — 2004. — September 27. — P. 26; Terry Trusco. Pillow Talk for the Weary / New York Times. — 2007. — September 17. — P. H1; Anthony Ramirez. Sleepless in New York? Not at This Hotel / New York Times. — 2007. — October 8 — P. A20. См. также www.tripadvisor.com.
2. Из интервью с Мэвис Фрейзер от 24 октября 2007 г., с Патриком Тоберном от 28 сентября 2007 г. и 21 августа 2007 г., с Мэтью Страдиотто от 21 августа 2007 г., с Кристой Деймен от 1 ноября 2007 г., а также с Лорен Уайт от 1 ноября 2007 г. Блог Лорен Уайт: www.raymitheminx.com/. См. также: Pia Musngi. Coty Prestige's Mavis Fraser: CK Invites Netgen in2 Brand Conversations / Strategy Magazine. — June 2007. — P. 22. Более подробную информацию о выводе продукта на рынок в Соединенных Штатах Америки можно найти здесь: Eric Wilson. How to Bottle a Generation / New York Times. — 2007. — March 8. — P. G1.
3. Из интервью с Вирджилом Саймонсом от 2 августа 2007 г., с Джеймсом Коулманом от 20 сентября 2007 г., с Джо Харрингтоном от 18 сентября 2007 г., с Шэрон Морган от 18 сентября 2007 г., с Рахманом Уильямсом от 17 сентября 2007 г., с Крейгом Аткинсом от 18 сентября 2007 г. и Сэмюелем Смитом от 18 сентября 2007 г. См. также: Virgil Simons. Prostate Net: Barber-Based Grassroots Outreach for a Non-Profit (доклад во время базового тренинга по сарафанному маркетингу, организованному WOMMA 19–20 января 2006 г. в Орландо); Kari Lydersen. Cancer Effort Enlists Barbers; Prostate Awareness Program Focuses on African American Men / Washington Post. — 2005. — March 28. — P. A3; Jonathan E. Briggs. Shave, Haircut and a Few Prostate Tips; Health Educators Reach Out to the African American Community in an Unconventional Way / Chicago Tribune. — 2005. — February 4. — P. 1. Более подробную информацию об отношении афроамериканцев к медицинскому сообществу см.: Vanessa Gamble. Under the Shadow of Tuskegee: African Americans and Health Care / American Journal of Public Health 87 (Nov. 1997): 1773–1778.
4. Из интервью с Вики Фостер, Джо Шульц и Карен Стеннер от 21 августа 2007 г. Данные о йогурте Vaalia были предоставлены Word Of Mouth Company.
5. Из интервью с Кристианом Бастеном от 27 декабря 2007 г., с Мартином Оеттингом от 18 октября 2007 г., а также из интервью по электронной почте с Габриэлой Фрохлих от 24 апреля 2008 г.
6. Из интервью с Кирой Уамплер от 20 августа 2007 г., а также со Скоттом Уайлдером от 6 декабря 2007 г. См. также: Kira Wampler, Scott Wilder. Winning at Word of Mouth Within Your Company: 'The Tipping Point' (доклад во время базового тренинга по сарафанному маркетингу, организованному WOMMA 20–21 июня 2006 г. в Сан-Франциско).
7. Из интервью с Энджи Хикс от 23 июля 2007 г. См. также: Damon Darlin. Let's Say Your Toilet Backs Up: How Do You Find a Good Plumber? / New York Times. — 2006. — August 5. — P. B1. См. также: Bruce Mohl. Consumers Find New Voice in Taking Gripses Online; Wounded Targets Fight Back, but with Little Success / Boston Globe. — 2007. — September 9. Сайт Angie's List: www.angieslist.com.

Глава 24. Мастерская слухов

1. Из интервью с Мехай Виравайдьей от 22 сентября 2007 г.; Thomas D'Agnes. From Condoms to Cabbages: An Authorized Biography of Mechai Viravaidya. — Bangkok: Post, 2001.

2. Из интервью с Джорджем Райтом от 22 апреля 2008 г.; Jennifer Alsever. Puree a Rake for Fun and Profit / FSB. — 2008. — April. — P. 51. Демографические данные о YouTube можно найти на сайте: www.youtube.com/advertise.
3. Из беседы с Майклом Фишером от 2 апреля 2007 г.
4. Из интервью с Ником Камминсом от 30 января 2008 г.
5. Из интервью с Йосси Варди от 14 сентября 2007 г.

От автора

Я благодарен всем, кто поделился со мной своими идеями и наблюдениями. Я многое узнал от каждого из вас, поэтому хочу перечислить здесь ваши имена (в произвольном порядке): Стив Хершбергер, Арвинд Сингхал, Билл Мошер, Ади Сайдман, Кира Уамплер, Майкл Фишер, Дон Джонсон-Уайнбергер, Джиа Шен, Джонатан Карсон, Энджи Хикс Бауман, Джейсон Феффер, Стив Нокс, Джастин Фокстон, Вирджил Саймонс, Брюс Палмер, Джино Черч, Том Фуглеберг, Том Валенте, Рик Ангуилла, Гейл Эпштейн, Лида Озрек, Сандра Лоуренс, Вики Фостер, Джо Шульц, Карен Стеннер, Пол Фрэнсис, Уолтер Карл, Диана Мейзлин, Марк Шиллер, Барак Либаи, Патрик Тоберн, Мэтью Страдиотто, Джон Берри, Вирджиния Миракл, Пирс Хогарт-Скотт, Лоран Флоре, Ванесса Пайк, Кейт Нидерхоффер, Сорен Лунд, Ник Камминс, Жан-Луи Лабори, Питер Келлнер, Сьюзен Брэдли, Дэвид Чин, Блейн Дил, Джордж Райт, Рахман Уильямс, Мехай Виравайдья, Шерин Юсдин, Мосс Кейди, Энди Бассетт, Пейдж Чамберс, Мэтт Селеста, Йосси Варди, Андреа Вожницки, Роберт Ист, Брэд Фэй, Джеймс Коулман, Джо Харрингтон, Шэрон Морган, Крейг Аткинс, Сэмюель Смит, Шон О’Дрисколл, Мэтью Коупленд, Брэд Кристенсен, Харальд Кацмайер, Кристиан Бастен, Оуэн Мэтьюс, Кэри Соммерс, Пол Марсден, Джеки Хуба, Бен Мак-Коннелл, Мартин Оеттинг, Габриела Фрохлих, Тим Загат, Нина Загат, Джон Мозер, Крис Бирн, Джон Холден, Дэйв Батлер, Лорен Уайт, Криста Деймен, Эми Ратке, Брюс Эртманн, Джим Нейл, Ариэль Рейнштейн, Билл Ни, Джейсон Фрейденфелдс, Скотт Уайлдер, Рекс Бриггс, Андерс Соборг. Я признателен также Дункану Уоттсу за его замечания по поводу разделов, в которых упоминаются его исследования. И благодарю всех, кто помог мне с первым изданием!

За прошедшие десять лет я общался со многими людьми до, во время и после окончания работы над книгой о слухах и многое узнал благодаря их вопросам и комментариям. Такие читатели, как Луис Грей, Жаклин Морено, Дон Джонсон-Уайнбергер, Майкл Рубин, Дэнни Кеннеди и многие другие, поделились со мной своим мнением о первом издании книги. Я благодарен также всем, кто был готов просто обсудить со мной эту тему: Алексу Чу и его друзьям — они рассказали мне о создании слухов о пицце; выпускникам NOLS Дэвиду, Люку и Рэнди. Моя особая благодарность Жанне О’Брайен, Максу Калехоффу и Клаусу Мозехольму, а также еще многим людям, которые предоставили мне доступ к большому количеству информации и познакомили с интересными людьми.

Мой агент Дэниел Гринберг из агентства Levine Greenberg сыграл важнейшую роль в публикации этой книги. Я очень признателен Монике Верма и Мелиссе Роулэнд за их неизменную помощь и поддержку. Мередит Александер превосходно справилась с задачей редактирования книги. Сара Рейнон из издательства Doubleday оказала мне огромную помощь, превратив рукопись в настоящую книгу. Выражаю глубокую признательность Роджеру Шоллу за его уверенность в успехе, а также Лиз Дюваль, Талию Крон и всем остальным сотрудникам Doubleday. Благодарю Пола Романо за дизайн обложки для книги. Впервые увидев эту обложку, я улыбнулся — и до сих пор делаю это всякий раз, глядя на нее.

И наконец, хочу поблагодарить пятерых человек, которым я посвятил эту книгу: Дарию, Ноама, Йонатана, Майю и Мику — они были одновременно моими редакторами, научными ассистентами, коучами и моей семьей. Спасибо вам!

Над книгой работали

Ответственный редактор *Наталья Шульпина*

Редактор *Юлия Жандарова*

Дизайн переплета *Глеб Солнцев, Александр Завгородний*
(bangbangstudio.ru)

Верстка *Ольга Мишутина*

Корректоры *Валентина Балог, Татьяна Сквородникова*

Электронная версия книги подготовлена компанией

«Электронные Возможности»

www.todigital.ru

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>