

Глава 2

Найдите свою историю

Позвольте мне рассказать историю двух молодых людей. Адам Лоури и Эрик Райан дружили со школьных времен. Несколькими годами позже они вместе с пятью другими жильцами снимали в Сан-Франциско квартиру, которую потом описывали как «самую грязную в городе». Адам, высокий и худой, был инженером-химиком и как ученый-эколог в то время занимался вопросами изменения климата. Эрик, невысокий и худой, был настоящим маркетинговым гуру, работавшим с брендами типа Gap и Saturn.

Изредка они все же пытались убрать квартиру. А собравшись с духом, сталкивались с загадочными и пугающими предостережениями на этикетках чистящих и моющих средств (где часто даже не упоминался состав). От этой химии начинала чесаться кожа и слезились глаза, что заставляло наших героев задуматься, безопасны ли такие средства для пользователей и окружающей среды. Как-то раз друзья, чтобы понять, беспокоит ли это хоть кого-то еще, поискали в Google информацию о порошках, которыми пользовались. И с удивлением узнали, что эти средства навредили огромному количеству людей.

Так было решено создать самостоятельную разработку — не загрязняющую природу и безопасную для пользователей. Благодаря тому, что Адам (временно находившийся без работы) умело управлялся с химикатами, единомышленники превратили свою кухню в лабораторию, колдуя над разными смесями, подобно паре безумных ученых. Вскоре вся квартира заполнилась пластиковыми емкостями с таинственными жидкостями и этикетками «Не пригодно для питья!». Понемногу у друзей начали получаться действенные чистящие средства, имеющие в составе только безвредные ингредиенты.

Затем Эрик нашел неподалеку компанию, производившую бытовую химию для других фирм, и познакомился с ученым, согласившимся работать с двумя неопытными ребятами, страстно желавшими создать экологически чистый продукт.

В 2000 году они запустили свой продукт. Его называли method, сознательно не используя заглавные буквы. Первое творение представляло собой мыло для рук, упакованное в красивый прозрачный каплевидный контейнер. Эрик был экспертом в области упаковки — и с самого начала продукты method отличались великолепным дизайном. Внятный сигнал покупателю: производству содержимого компания уделяет серьезное внимание. Однако, несмотря на отличный дизайн и экологичность, продукция Эрика и Адама с трудом пробивала себе дорогу в магазины. Конечно же, им крайне не хватало персонала, должного снабжения и финансирования. В какой-то момент на их банковском счете осталось всего 16 долларов.

Когда же наконец удалось договориться о поставках очистителя для душа с одним местным магазином, на руках не оказалось достаточного количества упаковок для выполнения заказа. Нужно было искать выход как можно быстрее. Вспомнив, что они раздавали образцы очистителя многим друзьям, они обзвонили всех, разыскали каждого, взяли ключи от квартир, пробежались по ним, собрали уцелевшие образцы, вернулись к себе в лабораторию, перелили жидкость в новые бутылки... А затем устремились в магазин с товаром в нужном объеме. Они успели вовремя: еще несколько минут — и заказ был бы аннулирован.

История Адама и Эрика о том, кто они, как и почему захотели создать свою линейку бытовой химии, о том, насколько

их продукция экологически безвредна, заинтересовала прессу. Про них написали Vogue, Time и другие журналы, и публикации привлекли внимание специалистов по закупкам. Кроме того, статьи формировали лояльность потребителей, которые не только сочли новую продукцию полезной, но и сочувственно отнеслись к стоявшей за ней истории.

Еще компания создала так называемый грязный список. Если в каком-нибудь повсеместно распространенном ингредиенте выявляли вред для человека или планеты, его раз и навсегда исключали из состава продукции method. К примеру, говяжий жир используется в индустрии как ингредиент средств, смягчающих ткань при стирке. Но это «грязный ингредиент»: многие бы ужаснулись, узнав, что скот выращивают и забивают, чтобы одежда при стирке и сушке стала немного мягче. Поэтому говяжий жир исключен из производства method. Вместо него используется растительное масло. Историю method отлично отображает слоган «Люди против грязи».

Сейчас method — один из основных брендов экологически чистых средств для уборки, продающий свою продукцию в национальных сетях Whole Foods, Target, Costco, Duane Reade и Staples. Бытовая химия method была представлена на телевидении Home Shopping Network. Объемы продаж жидкого мыла для рук делают компанию третьим по обороту игроком в соответствующей категории. Журнал Fast Company поставил method на 16-е место в списке самых инновационных компаний мира. А журнал Inc. в 2006 году — на 7-е место среди компаний США по темпам роста. Менее чем 90 тысяч долларов в 2001 году и почти 100 миллионов долларов в 2007 году — так выросли продажи method.

Кроме того, организация PETA* в 2006 году признала Эрика и Адама «людьми года». Особо они отмечены и в выпуске «Кто есть кто в мире экологии» журнала Time 2006 года.

Все сложилось так, потому что за Эриком и Адамом стояли идея и история, а затем и воплотивший их продукт. С самого начала у них было что сказать магазинам — они рассказывали историю о двух парнях, обеспокоенных токсичностью бытовой химии, а затем о компании, которая стремится использовать экологичный подход в промышленном производстве своей продукции. Это помогало им привлечь внимание потребителей, ранее не слишком задумывавшихся о моющих средствах. И не случайно — method позволял им превратить прежде автоматически принимаемое решение о покупке в решение осмысленное.

Сила историй

Истории — это самая простая и чистая форма общения. Самые мощные, пробуждающие нас ценности и идеи нашей цивилизации заложены в историях, начиная от Гомера, чьи эпические поэмы стали объединяющими для национального духа древних греков, и Вергилия, чьи поэмы послужили тем же для римлян. Таковы и притчи Иисуса, рассказанные им ученикам. Судя по всему, мы генетически предрасположены передавать наши идеи в виде историй, наслаждаться ими и учиться на них.

* People for the Ethical Treatment of Animals («Люди за этичное обращение с животными») — некоммерческая зоозащитная организация. Основана в 1980 году.

Как говорит признанный рассказчик и писатель Кендалл Хейвен, автор книги *Super Simple Storytelling**: «Человеческое мышление воспринимает истории и их архитектуру как основную дорожную карту для понимания, осмысления, усвоения и планирования жизни — наряду с бесчисленными примерами переживаемого опыта и описаниями, с которыми мы сталкиваемся на своем пути». Толковые компании, ориентированные на будущее, используют этот многовековой импульс современными способами, рассказывая истории, которые люди могут обсудить на Facebook и даже посмотреть на YouTube.

Как только вам удастся создать запоминающуюся историю о себе, о своей миссии — ваш успех перестает зависеть напрямую от вашего опыта, количества ученых степеней и даже от ваших знаний. Хорошая история размывает границы, разрушает барьеры и открывает двери. Это ключ не только к началу бизнеса, но и к вашей индивидуальности, к прояснению ваших приоритетов.

История пробуждает эмоции, а благодаря эмоциям укрепляются связи. Вот почему меняется способ, с помощью которого компании рассказывают о себе клиентам. Они просто не могут больше полагаться на прямолинейные рекламные кампании, подобные запечатленным в телевизионном сериале *Mad Men* («Безумцы»). Рекламный стиль *Mad Men* был эффективен во времена, когда телевизор показывал всего три канала. Именно тогда крупные бренды вроде *Pan American World Airways*, *General Motors* и *Philip Morris* задавали тон, бомбардируя потребителей призывами в таком духе: грузовики *Ford* — непревзойденные, зубная паста

* Kendall Haven. *Super Simple Storytelling: A Can-Do Guide for Every Classroom, Every Day*. Libraries Unltd Inc., 2011.

Crest сделает зубы самыми белыми, Coca-Cola — наилучший освежающий напиток.

В наши дни это уже не работает. Медиа становятся все более фрагментированными, а внимание потребителей — рассеянным. Люди перестали слушать одну и ту же радиостанцию или смотреть один телевизионный канал из недели в неделю. Они следят за тщательно отфильтрованной лентой Twitter, создают собственные блоги, комментируют чужие записи, переключаются с одного из пятисот телевизионных каналов на другой, смотрят потоковое видео на своих ноутбуках с помощью сервиса Hulu, кликают ссылки на YouTube, читают электронные книги на Kindle или Nook и делают заметки на iPad. Причем иногда все одновременно.

Возможно, это звучит нелогично, но благодаря тому, что масса мнений, масса позитивных и негативных отзывов о любом продукте открывается одним нажатием кнопки, принять решение о покупке становится не проще, а намного сложнее. Такое обилие информации трудно просеивать, к тому же она зачастую носит противоречивый характер: Chevrolet лучшая машина или худшая? Зависит от того, какой блог вы читаете. Какая паста лучше отбеливает зубы — Crest или Colgate? Статья в Сети говорит об одном, а комментарии к ней — о совершенно противоположном.

И пока информация не станет привлекать вас эмоционально, большая часть ее скорее всего забудется. Бизнес-консультант Аннетт Симмонс объясняет это так: «Факты остаются нейтральными до тех пор, пока люди не дополняют их собственной смысловой нагрузкой. И принимают решения, основываясь на том, что значат эти факты лично для них, а не на самих фактах. Интерпретация зависит

от текущей истории человека... голые факты мало кого убеждают. Людям не нужны лишь новые факты — им нужна новая *история*».

Даже лавина фактов слабее по воздействию, чем простая, хорошо рассказанная история, — и это подтверждается научными данными*. В 2009 году исследователи из Университета Карнеги — Меллона сравнили, как меняется поведение человека в зависимости от того, делятся ли с ним абстрактными фактами или конкретной историей. Команда предложила студентам по пять долларов за обзор различных гаджетов. При этом студенты не знали, что суть дела не в статьях. Изучали их поведение после того, как им платили за проделанную работу. Написав статью, каждый студент получал пять однодолларовых купюр и письмо с просьбой пожертвовать часть заработанного в известный международный фонд Save the Children.

Было составлено два варианта письма. Одно сплошь состояло из фактов о нехватке продовольствия в Малави и статистических данных, показывавших взаимосвязь между редкими дождями и хроническими неурожаями. Во втором — рассказывалась история об отчаянно бедной семилетней малавийской девочке по имени Рокиа.

Студенты, получившие письмо со статистикой, пожертвовали в среднем по 1,14 доллара. Студенты, прочитавшие историю Рокиа, пожертвовали по 2,38 доллара.

Затем исследователи дали третьей группе студентов *оба* письма. Эта группа пожертвовала в среднем на доллар меньше, чем те, кто прочел лишь историю Рокиа.

* Более подробно о проведенном исследовании можно прочесть в книге: Дэн Ариели. Позитивная иррациональность. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010.

Факты важны, но история имеет очень большое значение. Иногда неправильно поданные факты могут смазать впечатление от рассказанной истории и ослабить ее воздействие.

Один из моих любимых гуру в области предпринимательства Сет Годин отлично описывает, как ценны хорошие истории для бизнеса: «Люди плохо запоминают факты. А если и запоминают, то почти всегда в рамках определенного контекста. Компания Patagonia шьет теплую одежду. То же самое делают и другие компании, которые, однако, продают свою продукцию за меньшие деньги, в меньших объемах и с меньшей прибылью. Неужели потому, что одежда Patagonia красивее или теплее? Отнюдь. Все потому, что компания создала историю (и живет в соответствии с ней) — историю, никак не связанную с одеждой, а посвященную окружающей среде. Миссия компании сформулирована так: «Создавайте лучший продукт, не наносите ущерба, используйте бизнес как действенный инструмент в разрешении проблем окружающей среды». И компания выполняет свою миссию.

Как ни странно, но один из самых свежих и удачных примеров использования историй в рекламе возник совершенно случайно. В конце 1990-х компания Subway, работавшая на рынке быстрого питания, создала новую линейку полезных для здоровья сэндвичей, а вместе с ней рекламную кампанию, построенную на безличностном, основанном на цифрах описании продукта. Компания запускала семь видов сэндвичей, каждый из которых содержал менее шести граммов жира.

Такое предложение мало кого заинтересовало. Однако затем, в 1999 году, люди из Subway случайно узнали о Джареде Фогле — студенте, весившем 192 килограмма. Он страдал

водянкой, ему грозил диабет и серьезные сердечно-сосудистые заболевания. Джаред, чей объем талии составлял более 150 сантиметров, знал: чтобы избежать болезней, ему необходимо сбросить вес. И он сел на диету, которую сам назвал «диетой Subway» — один сэндвич с минимальным содержанием жира на обед и еще один — на ужин.

За три месяца Джаред потерял почти 45 килограммов и был готов продолжать похудение. Целый ряд изданий заинтересовался его своеобразной диетой. Владелец одного из ресторанов Subway прочитал статью в газете и отправил ее в рекламное агентство, работавшее с Subway; те, в свою очередь, нашли самого Джареда. Не все руководители компании верили, что эта, пусть такая яркая, история увеличит продажи сэндвичей. Поначалу решили показать рекламный ролик с участием Джареда только на местном уровне. Результаты оказались потрясающими.

В итоге Subway запустила крупную национальную рекламную кампанию, выстроенную вокруг истории Джареда. Предыдущая, основанная на цифрах реклама канула в Лету. А история Джареда принесла компании 18%-ный рост продаж в первый год и еще 16% на следующий. В то время как все остальные сети питания росли в два раза медленнее Subway.

Истории создают резонанс, а факты — нет

Если говорить честно, я не знал этого, когда мы начинали проект TOMS. Зато выучил достаточно быстро. В сущности, я даже помню момент, когда понял, что TOMS — не только продукция, но еще и история.

Как-то раз в феврале 2007 года я регистрировался на посадку в нью-йоркском аэропорту JFK на рейс до Лос-Анджелеса.

Я приехал в аэропорт прямо из спортзала, и поэтому у меня на ногах были не мои TOMS, а кроссовки. Что крайне необычно: я почти всегда хожу в TOMS, однако, не будь у меня на ногах кроссовок, ничего бы и не случилось.

Поездка в Нью-Йорк оказалась тяжелой. В то время TOMS была достаточно молодой компанией, а крутые и жесткие закупщики основных нью-йоркских ретейлеров в мире моды не понимали, в чем состоит наша миссия. За неделю я не смог заключить ни одной сделки и покидал город, чувствуя поражение.

У регистрационной стойки American Airlines я заметил, что женщина рядом со мной обута в красные TOMS. Мне еще не доводилось видеть ни одного человека в нашей обуви, не считая друзей, членов семьи и знакомых. И это был для меня момент огромной важности.

Скрывая волнение, я спросил: «Мне очень нравится ваша обувь. Что это?»

Казалось, будто я нажал кнопку — ответ прозвучал автоматически. Глаза женщины расширились, лицо оживилось, и она громко и уверенно сказала: «TOMS!»

Делая вид, что спокоен, я повернулся к стойке, однако она схватила меня за плечо, оттащила в сторону и азартно рассказала мне всю историю TOMS.

«Вы не понимаете, — начала она. — Когда я купила эту пару туфель, компания подарила вторую пару ребенку в Аргентине. Эта идея появилась у парня из Лос-Анджелеса, который поехал в Аргентину в отпуск. Мне кажется, он живет на лодке и как-то раз участвовал в телешоу The Amazing Race. Его компания — просто супер, и они уже раздали несколько сотен пар обуви!»

Тут я смутился и понял, что придется признаться, кто я. Я так волновался, что не мог взять и уйти. И сказал: «На самом деле я Блейк, который придумал TOMS».

Она взглянула мне в глаза и спросила: «Зачем же вы подстриглись?»

Я оторопел.

Все быстро прояснилось: моя собеседница видела на YouTube наши клипы о раздаче обуви. Когда они снимались, у меня были куда более длинные волосы — неудивительно, что она меня не узнала. Но это тоже показало, как интересовали ее и наше видео, и наша компания.

Обняв ее, я пошел к своим посадочным воротам. И только усевшись в кресло самолета, я понял, какая удивительная вещь только что произошла: эта женщина со всей страстью рассказала историю TOMS *совершенно незнакомому человеку*. Со сколькими людьми она обсуждала эту тему до меня? Как минимум с друзьями и родственниками. Может, даже загрузила фото своих туфель в Facebook или написала об этом в Twitter — сложно представить себе, скольких людей она сумела заинтересовать.

И тут я подумал: «А что же случится, если в TOMS обуется десять или сто тысяч человек? А если они расскажут нашу историю всего трем-четырем своим близким, а те — кому-то еще...» Математические вычисления вы можете проделать и сами.

Вот тогда я и оценил всю силу нашей истории. И мы сфокусировались на ней в нашей деятельности.

Этот случай помог мне понять и еще одну важную вещь. Люди, передающие историю TOMS, не просто наши клиенты, они наша группа поддержки. Покупателям TOMS

нравится говорить о том, что они поддерживают нашу миссию, а не просто болтать о том, что купили ботинки какой-то заурядной фирмы. Они поддерживают продукт и историю так, как никогда не будет делать обычный покупатель. Группа поддержки всегда переиграет любого обычного покупателя по всем параметрам.

Однако поиск сторонников начинается с истории, которую *стоит поддерживать*. Если бы компания Eххон Mobile захотела, то могла бы привнести в свою деятельность такую историю — она достаточно для этого платит PR-компаниям. Это стало бы положительным импульсом для бизнеса. Однако в Eххон Mobile (или в Union Carbide, Philip Morris и Goldman Sachs) всегда будут в первую очередь сосредоточены на зарабатывании денег, то есть на типичной превосходно защищенной капиталистической мотивации. При этом никто, вдохновленный «историей Eххон», не поедет на заправку Eххон мимо бензоколонки Shell (впрочем, может устремиться и к Eххон, но мимо BP, так как слышал о ней не очень хорошую историю).

Сознательный капитализм не ограничивается зарабатыванием денег (хотя, само собой, занимается этим). Его суть — в создании успешного бизнеса, объединяющего сторонников вокруг важной для них и для бизнеса темы. Ваши клиенты выбирают ваш продукт по вполне обычным причинам: он лучше работает, выглядит более модным, продается по конкурентоспособной цене, предлагает инновацию. Но кроме того, как сторонники они *верят* в то, что вы делаете, они принимают вашу историю, потому что она связана с чем-то настоящим, значимым, и они хотят стать частью этого настоящего.

Вот почему для меня была так важна встреча с той женщиной в аэропорту. Каждой компании нужны такие сторонники, как она. Клиенты и сотрудники приходят и уходят. А сторонники остаются с вами надолго.

Внимание на ноги!

Когда мы только начинали TOMS, я часто надевал башмаки из разных пар. Например, на левой ноге красный, на правой — синий. Иногда еще и шнурки путал. Для меня было важно, чтобы окружающие это заметили, и, когда они указывали на нелады с моей обувью, я мог в ответ поведать историю TOMS. Этот прием срабатывал: я рассказывал нашу историю значительно чаще, чем если бы на моих ногах была обычная пара TOMS.

Чуть позже то же самое стал проделывать 65-летний отец моего аргентинского партнера Алехо. Правда, с другой целью — он понял, что это неплохой способ привлекать внимание женщин.

AT&T вошла в жизнь TOMS в нужное время: компания сыграла невероятно важную роль в нашем росте и в том, чтобы обеспечить в 2009 году обувью десятки тысяч детей. Наше сотрудничество стало возможным благодаря вовремя услышанной истории.

В 2008 году я давал двухминутное интервью для канала LXTV (дочернего предприятия NBC), рассказывал о TOMS. Интервью показывали на видеоэкранах пяти тысяч нью-йоркских такси, и его увидели несколько сотен тысяч пассажиров.

В одном из такси ехал руководитель рекламного агентства BBDO, активно работающего с AT&T. Люди из BBDO решили, что история TOMS будет отличным дополнением к рекламной кампании AT&T, и отправили письмо на адрес info@TOMSshoes.com (общий ящик для нашей службы по работе с клиентами). А как только они узнали, что я на самом деле пользуюсь услугами AT&T для управления бизнесом из-за границы, то попросили меня поучаствовать в рекламном ролике. Ролик, режиссером которого был Беннет Миллер (номинант премии «Оскар» за фильм *Capote*), сняли за неделю

в штаб-квартире TOMS в Санта-Монике и в Уругвае, где мы раздавали обувь.

Ролик транслировался в течение всего 2009 года и имел изрядный успех. AT&T получила пользу оттого, что связала себя с нашей историей, благодаря TOMS нашла живой и человечный способ контактировать с людьми (чем-то это напоминало взаимоотношения Джареда и Subway, хотя та реклама была абсолютно иного сорта). TOMS, в свою очередь, немало почерпнула, став частью рекламной кампании глобального бренда. Урок: ваша история способна не только найти путь к основному клиенту, но и привлечь к вам потенциальных партнеров, которые хотят быть включенными в нечто более важное, чем просто процесс купли и продажи.

Сила совпадения интересов

Новая водка под названием Titos есть во всех ресторанах Техаса. Пусть в мире существует множество премиальных брендов, например Grey Goose, Smirnoff, Absolut, — только эта водка *действительно* техасская. Основатель компании Берт Батлер Беверидж-второй по прозвищу Титос сделал ставку на происхождение своего напитка, чтобы выйти на рынок премиум-водки, который, по всеобщему убеждению, уже был насыщен до предела. Вместо того чтобы создавать еще одну суперводку и конкурировать с уже состоявшимися брендами, Берт создал историю: только эта водка — из Техаса. И быстро приобрел поддержку рестораторов по всему штату, помогавших ему из гордости за Техас.

Каждый из нас принадлежит к какому-нибудь сообществу, связанному с родным городом, университетом, колледжем или любимой спортивной командой. Поняв, к каким сообществам вы принадлежите, вы сможете определить свою целевую аудиторию — и найти историю. Историю, помогающую начать бизнес, защитить дело своей мечты или достичь иной цели, к которой вы стремитесь.

Найдите свою историю

А теперь подумайте о том, как найти свою историю. Страсть к чему-либо есть почти у каждого, но иногда трудно определить направление этого стремления. Заглушить зов этой страсти, утратить с ней связь очень легко — мы вечно отвлекаемся на повседневность; да и просто в условиях постоянной суеты, болтовни и однообразных дел никого не интересуют наши мечты. Вот почему крайне важно при первой возможности отчетливо сказать о ней *самому себе*. И когда вы осознаете, к чему стремитесь, вы найдете и свою историю.

Если вы не уверены, в чем же заключается ваша страсть, возможно, вам помогут три вопроса, которые иногда я задаю:

- Если бы вам не нужно было беспокоиться о деньгах, что бы вы делали?
- Какой работой вы бы занимались?
- Какой цели вы бы посвятили себя?

Ответив на них, вы разберетесь, в чем ваша страсть. Дайте себе время: не исключено, что потребуется хорошенько подумать, чтобы дать точные ответы. Но как только вы поймете, к чему именно страстно стремитесь, вы заложите основу для своей истории и начало своего проекта.

Чем больше вы любите то, что делаете, тем у вас больше шансов совершенствоваться и достичь успеха. Если вы сделаете свое страстное стремление организующим центром жизни, то сумеете превратить его в историю, а затем сделать из истории что-то большее — что-то, что по-настоящему имеет значение и позволит вам оставить свой след.

Расскажите свою историю миру

Как только вы находите историю и приступаете к своему проекту — будь то бизнес, благотворительность или даже поиск новой работы, — встает вопрос: каким образом донести историю до всех? Самое главное — *пообещать себе* рассказывать ее при любой возможности. Это не случайная часть вашего бизнеса, а основная зона, на которой нужно сконцентрировать внимание. Иначе вы просто не уделите необходимое время оттачиванию своей истории и творческому подходу к ее распространению.

Мы в TOMS ежедневно прикладываем все усилия, чтобы люди узнали нашу историю — историю о том, что мы производим отличную обувь и, продав одну пару, дарим другую нуждающемуся в ней ребенку. Мы делаем многое — от 70-дневного путешествия по стране в трейлере Airstream до мероприятий фирмы в магазинах Nordstrom. Мы приглашали наших сторонников и клиентов участвовать в акциях по раздаче обуви, где бы в мире мы их ни проводили. Мы сняли 35-минутный документальный фильм, премьера которого состоялась на фестивале TriBeCa*. Мы организовали специальное подразделение — TOMS Campus Department — для поддержки школьников и студентов, желающих присоединиться к нашему движению.

Мы быстро берем на вооружение удачные идеи своих сторонников и используем их не менее охотно, чем те, что рождаются в наших мозговых штурмах. К примеру, в 2008 году

* Ежегодный международный кинофестиваль, проводится в Нью-Йорке с 2002 года. Был организован рядом кинематографистов (в том числе Робертом де Ниро) после терактов 11 сентября 2001 года. Район Нью-Йорка TriBeCa (Triangle Below Canal Street), по имени которого назван фестиваль, располагался по соседству с Всемирным торговым центром.

студенты из кампуса TOMS в Университете Пеппердайна начали ходить по университету босиком. Они хотели почувствовать, каково это — не иметь обуви, и привлечь внимание к проблеме. Мы подумали: потрясающая идея! И вскоре TOMS запустила программу под названием «Один день без обуви» (One Day without Shoes — ODWS). Ежегодно в апреле мы просим наших клиентов и единомышленников походить один день босиком. Прогулки босиком в рамках ODWS устраивают в школах, колледжах, в университетских городках, в больших и мелких компаниях и в сотнях других мест. В 2010 году в мероприятиях ODWS участвовало более 250 тысяч человек по всему миру, причем 1600 из них собрались благодаря нашему сайту. (Присоединяйтесь к нам на сайте www.onedaywithoutshoes.com)

Мы не перестаем придумывать пути, как рассказать миру свою историю, потому что сами верим в нее, в ее важность. Люди чувствуют подлинность истории и, как правило, способны отличить ее от истории, придуманной, чтобы заработать деньги. И не только люди со стороны, но и сотрудники и руководители организации или проекта. Однако если вы искренни и неподдельно любите свою историю, вы полюбите и делиться ею со всеми.

Вот несколько подсказок, как можно распространять свою историю.

Устройте истории тест-драйв

Ваши друзья и коллеги знают вас лучше всего. Начните с них. Они помогут вам найти слабые места в истории, убрать то, что кажется неестественным, и отточить работающие моменты. Вы легко заметите, что смущает их, кажется скучным, а что вызывает отклик и побуждает к действию.

Поделитесь своей историей со всеми, с кем можете

Теперь, когда ваша история отшлифована, составьте список групп, с которыми вы связаны и которые помогут сделать следующий шаг. Включайте в список контакты социальной сети (например, «друзей» в Facebook или подписчиков в Twitter), представителей ассоциации выпускников вашего учебного заведения. Не забудьте тех, с кем вы занимаетесь спортом по выходным, и тех, кто ходит с вами на йогу, прихожан своей церкви и так далее. Все это — ваши сообщества, которым уже небезразлично (пусть иногда и в общих чертах), чем вы занимаетесь в своей жизни.

Но не останавливайтесь на этом. Рассказывайте историю всякий раз, когда кто-нибудь спрашивает: «Так чем ты занимаешься?» Я, например, с удовольствием вступаю в разговор на горнолыжных подъемниках, в метро, самолетах, на вечеринках, торговых выставках, на встречах по развитию деловых связей. Пусть ваша главная страсть проявляется свободно, при любой возможности. Получает ли ваша история живой отклик или повисает в тишине — будет заметно сразу. Поэтому каждый раз вы не только делитесь ей, но и нащупываете новые пути для ее совершенствования.

Найдите партнеров для истории

Истории никогда не находятся в изоляции. Если ваша история вступает в резонанс еще с чьей-то, найдите способ объединить их. Так поступила компания AT&T в отношениях с TOMS.

Если ваша история богаче, интереснее, чем ваш продукт, услуги (или даже вы сами), то другие люди и компании захотят бросить ее отсвет и на свою деятельность. Добиться галло-эффекта включением вашей истории в свою. Вот несколько

примеров такого сотрудничества с TOMS. Издатель Vogue дарит обувь TOMS людям из списка своих особых контактов (большинство из них раньше вообще не слышали о TOMS). Бренд Ralph Lauren создал специальный дизайн для лимитированной линейки обуви TOMS и продавал ее в магазинах сети Rugby по всей стране. Популярная марка одежды Theory представляла обувь TOMS на своей 18-метровой витрине в главном магазине сети на Манхэттене и при оформлении других магазинов. Под написанным огромными буквами словом «ДАРИМ» приводилась история TOMS. Все это делалось с простой целью: Theory делилась понравившейся историей — нашей историей — со своими покупателями.

Серьезно отнеситесь к распространению истории в Интернете

Если кто-то захочет нанять вас на работу, проконсультироваться с вами, присоединиться к вашему бизнесу (или даже пойти с вами на свидание), то выйдет в Сеть и поищет о вас информацию. Ваша страница в Facebook, ваши данные на Tumblr или Flickr найдутся достаточно быстро, и если они неинтересны и не дают почувствовать связь с вашей историей, то иметь с вами дело захотят далеко не все.

Разумеется, решение не в том, чтобы очистить Интернет от следов своего присутствия. Напротив, вы заинтересованы, чтобы перспективные партнеры, работодатели, коллеги (или даже потенциальные подружки) вас нашли — и онлайн-образ предоставляет прекрасную возможность укрепить впечатление, которое вы производите при личном общении. Ключ в том, чтобы ваша личность в Сети отражала вашу реальную личность и соответствовала сути вашей истории. И не выкладывайте в Интернет ничего такого, что не хотели бы показывать другим. Google выдает все результаты поиска, ему все равно — смущают они вас или нет.

Найдите общительных людей, которых увлечет ваша история

В каждой нише существуют люди, которых Малкольм Гладуэлл в своей книге «Переломный момент»^{*} метко назвал «объединителями», — общительные люди, являющиеся сердцевиной обширной сети связей. Следите, чтобы ваша история стала доступна тем, кто сумеет разнести ее по свету. Расскажите свою историю молчуну — может, и получите еще одного сторонника. Поведайте ее коммуникабельному любителю поговорить — и ваша история станет разлетаться по нарастающей.

Выбирайте адресатов

Очень важно знать аудиторию, к которой вы обращаетесь. В сущности, ваша история — это рассказ об определенной идее, продукте или опыте, который вы предлагаете. Вы не можете удовлетворять абсолютно всех, сохраняя при этом целостность и доверие к себе. Убедитесь, что ваша история апеллирует именно к тем, кого вы хотите видеть в числе своих сторонников, и что она связана с вашей основополагающей сильной стороной.

SHЕЕХапильность

Много лет Сьюзан Вальвиус была одним из самых известных тренеров женских университетских команд по баскетболу. Сменив несколько учебных заведений, в 2002 году вывела команду Университета Южной Каролины в первую восьмерку на турнире National Collegiate Athletic Association (Национальной ассоциации студенческого спорта). Мишель Маркнианк — звезда баскетбола.

^{*} Малкольм Гладуэлл. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М. : Альпина Паблишер, 2010.

От Университета Теннесси участвовала в двух национальных чемпионатах. Завершив контракт с Женской национальной баскетбольной ассоциацией, Мишель начала работать вместе со Сьюзан в Южной Каролине.

Прожив в мире спорта почти два десятка лет, обе отлично разбирались в тканях для спортивной одежды. Как-то раз Мишель купила материю, которая ее совершенно пленила, и захотела услышать мнение Сьюзан. Сьюзан тоже восхитилась: «Я бы не отказалась от такого постельного белья!»

А Мишель ответила: «Так давай сделаем!»

И они сделали. Конечно, все было не так уж просто. Чтобы запустить компанию, они разработали ее концепцию в бизнес-школе Университета Южной Каролины, провели маркетинговые исследования, изыскивали инвестиции. Много экспериментировали, пока не создали простыни, способные «дышать», с хорошим балансом тепла и прохладности, с отличными влагоотводящими свойствами; ко всему прочему, их простыни растягивались лучше традиционного постельного белья. Компания и продукт получили название SHEEX.

К августу 2007 года Сьюзан и Мишель были готовы приступить к продажам. И они воспользовались своей историей. В сущности, продажей постельного белья занимается множество людей, но много ли среди них бывших спортсменов и тренеров, авторитетно утверждающих, что их продукция не просто хороша, но и помогает улучшить спортивные результаты, потому что улучшает качество сна?

Наши героини позволили истории самой мостить путь. «Мы не просто люди, которые рассуждают об атлетах — мы сами были спортсменками. И это очень привлекло ретейлеров, — говорит Сьюзан. — Это помогло нам наладить отношения и с множеством консультантов. Это открывает нам двери — благодаря спортивному прошлому мы можем найти людей, с которыми иначе бы и не познакомились. Часто они спрашивают Мишель о том, как ей игралось под началом легендарной Пэт Саммит (самого

удачливого тренера за всю историю Национальной ассоциации студенческого спорта) или интересуются, нравились ли мне работать с такими игроками и тренерами, как Лу Хольц, Стив Спарриер или Рэй Таннер».

Компания SHEEX стартовала быстро: в июне 2009 года она открыла торговлю через Интернет и в нескольких лучших магазинах в Хьюстоне. В 2010 году владелицы занялись национальной дистрибуцией через систему каталогов Brookstone и магазины вроде Bed Bath and Beyond и Sports Authority. В 2011 году началось сотрудничество с Home Shopping Network. «Достаточно необычно продавать постельные принадлежности через каналы продвижения спортивных товаров, но у нас это неплохо получается. Именно здесь покупатели, которым уже понравилась идея постельного белья, улучшающего эффективность занятий спортом, влюбляются в нашу историю», — говорят создательницы SHEEX.