

1. Триггер*

— 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

* От англ. слова trigger в значении спусковой крючок, или приводящий нечто в действие элемент. *Прим. ред.*

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 Кристенсенom 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 Wienermobile*. 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.

* Первый автомобиль Wienermobile появился в 1936 году. Это был четырехметровый хот-дог на колесах. *Прим. ред.*

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 подружкой 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 K8 комментарий, в котором говорилось, что EndNote действительно полезный программный продукт, сэконобивший 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.