

# Введение

## Почему вещи входят в моду

К моменту переезда в Филадельфию в марте 2004 года Говард Вейн уже имел большой опыт работы в гостиничной индустрии. Он получил степень МВА в гостиничном хозяйстве, способствовал отельной сети Starwood Hotels в запуске бренда W\* и управлял миллиардами долларов дохода в качестве корпоративного директора ресторанный службы Starwood. Но хватит крупных дел, решил он. Ему хотелось чего-то покомпактнее, ресторанный бизнеса, например. Так что Говард переехал в Филадельфию, чтобы помочь разработать и запустить новый эксклюзивный стейк-хаус под названием Barclay Prime.

Концепция была проста. Barclay Prime должен был стать лучшим стейк-хаусом, который только можно себе представить. Ресторан расположен в фешенебельной части центра Филадельфии, вход выложен мрамором, освещение приглушенено. Вместо стульев гости отдыхают на плюшевых диванах, расставленных вокруг мраморных столиков. В изысканном меню — большой выбор свежих морских деликатесов, в том числе устрицы с Восточного и Западного побережья и черная икра, а также картофельное пюре с трюфелем и палтус, пойманный на крючок и за ночь доставленный службой FedEx прямо с Аляски.

Однако Вейн знал: одной только хорошей еды и отличной атмосферы недостаточно. В конце концов, закон бизнеса — создавать то, что сделает ресторан заметным на фоне других. Недаром более 25% заведений становятся банкротами в первый год, а еще 60% закрываются в течение трех лет со дня открытия<sup>1</sup>.

---

\* W — один из флагманских брендов Starwood Hotels, предлагающий инновационный сервис. Например, в одном из таких отелей полностью автоматизировано управление в номере, в другом действует меню, позволяющее выбрать то или иное постельное белье. Здесь и далее — примечания переводчика и редактора, а также примечания автора, сопровождающие повествование. Большинство же авторских примечаний, содержащих ссылки на печатные и интернет-источники, вынесены в конец книги в раздел «Примечания».

Рестораны прогорают по разным причинам. Расходы высоки — все, от тарелок до труда, вложенного в приготовление и подачу того, что нужно положить на эти тарелки, стоит немало. А вокруг полно конкурентов. На каждое новое американское бистро в крупном городе всегда найдется парочка уже работающих за углом.

Как и большинство небольших компаний, рестораны сталкиваются с огромной проблемой: им надо стать узнаваемыми. Опубликовать небольшую заметку о том, что открылся новый ресторан, уже недостаточно; надо еще написать, почему его стоит посетить. У крупных гостиничных сетей, где ранее работал Вейн, есть деньги на обширную рекламу или маркетинг. У ресторанов таких средств, как правило, нет. Их успех зависит только от мнения посетителей.

Вейн знал: ему нужно создать шумиху. Филадельфия может похвастаться десятками дорогих стейк-хаусов, и Barclay Prime должен чем-то выделиться. Нужно найти изюминку, которая способствовала бы ощущению, что бренд уникален. Но что это может быть? Как заставить людей говорить о ресторане?

А как насчет чизстейка<sup>\*</sup> за сто долларов?

Обычный филли-чизстейк<sup>\*\*</sup> всего за четыре-пять баксов можно купить в сотне закусочных, бургерных и пиццерий по всей Филадельфии. Приготовить его несложно. Порежьте стейк на сковороде, положите его в продолговатую булку, сверху на мясо добавьте небольшое количество расплавленного сыра проволоне или сырную заправку Cheez Whiz. Получится вкусный фастфуд. Безусловно, не изысканная кухня.

Вейн подумал: он сможет привлечь внимание общественности, подняв скромный чизстейк на новые кулинарные высоты и соответствующим образом увеличив его стоимость. Он начал со свежеиспеченной булочки бриошь<sup>\*\*\*</sup>, смазанной домашней горчицей. Добавил тонко нарезанную идеальную мраморную говядину. А затем вклю-

\* Чизстейк, также известный как филадельфийский стейк, — вид сэндвича, содержащий тонко нарезанный стейк, пожаренный с луком и посыпанный сверху сыром. *Прим. ред.*

\*\* Традиционный, широко распространенный в США вид стейка. *Прим. ред.*

\*\*\* Булка из сдобного теста на пивных дрожжах с добавлением масла. Делается из шести частей теста, слепленных вместе перед выпечкой. *Прим. ред.*

чил в состав карамелизованный лук, очищенные помидоры элитных сортов и тройную порцию сырного крема таледжио\*. Композицию завершали очищенные черные трюфели и хвост американского омара, отваренный в кипящем масле. А чтобы сделать блюдо еще более роскошным, Вейн решил подавать его с маленькой бутылочкой охлажденного шампанского «Вдова Клико».

Реакция была невероятной.

Попробовав сэндвич, люди бросились рассказывать о нем другим. Кое-кто предположил, что была нанята специальная группа «для распространения нелепой выдумки под видом правды». Кто-то отметил, что сэндвич «действительно невозможно описать. Никто не может соединить все эти ингредиенты, каждый из которых великолепен по отдельности, чтобы получилось нечто приличное. Кажется, что ешь золото»<sup>2</sup>. Учитывая стоимость сэндвича, аналогия справедлива: он был почти таким же дорогим, как золото, только гораздо более вкусным.

Вейн не просто создал еще один чизстейк, он нашел тему для разговора.

И это сработало. Пример стодолларового чизстейка оказался заразительным. Поговорите с любым посетителем Barclay Prime. О чизстейке, скорее всего, упомянут, даже если не заказывали. И даже если никогда не были в этом ресторане, тоже упомянут. Это событие, и событие настолько интересное, что газеты USA Today, The Wall Street Journal и другие средства массовой информации опубликовали заметки о сэндвиче. Discovery Channel снял для своей программы эпизод «Лучшая еда всех времен и народов». Дэвид Бекхэм, будучи в городе, заказывал его. Дэвид Леттерман\*\* пригласил шеф-повара Barclay в Нью-Йорк, чтобы тот приготовил ему сэндвич на «Вечернем шоу с Дэвидом Леттерманом». А причиной шумихи, ее изюминкой, являлся просто сэндвич.

Шумиха помогла. Barclay Prime открылся почти десять лет назад. Несмотря на все трудности, ресторан не только работает до сих пор,

---

\* Таледжио (Taleggio) — итальянский сорт мягкого ароматного сыра, часто используется в выпечке, мясной гастрономии и салатах. *Прим. ред.*

\*\* Дэвид Майкл Леттерман — американский комик, телеведущий, теле- и кинопродюсер. *Прим. ред.*

но и процветает. Он завоевал множество наград в области индустрии питания и год за годом входит в список лучших стейк-хаусов Филадельфии. И что еще важнее, шумиха привела к тому, что Barclay Prime вошел в моду.

## Почему некоторые продукты, идеи и стереотипы поведения выходят в моду?

Существует множество вещей, вошедших в моду. Желтые браслеты Livestrong\*. Обезжиренный греческий йогурт. Стратегия управления «Шесть сигм»\*\*. Запрет на курение. Диеты с низким содержанием жиров. Затем диета Аткинса, «диета Южного пляжа»\*\*\* и ажиотаж вокруг продуктов с низким содержанием углеводов. Подобная динамика наблюдается и на местном уровне, только в меньших масштабах. Какой-нибудь тренажерный зал становится модным местом. Или новая церковь, или синагога. Или идея школьного референдума.

Все это примеры социальных эпидемий, случаи, когда продукты, идеи и стереотипы поведения выходят в народ. Все начинается с небольшого круга лиц или организаций и распространяется от человека к человеку, словно вирус\*\*\*\*. Иногда, как в случае стодолларовых чизстейков, как вирус, запредельно разорительный.

\* От англ. «живи сильным». Силиконовые браслеты, выпущенные впервые в 2004 году с целью сбора средств для фонда помощи больным раком велогонщика Лэнса Армстронга. Вскоре стали популярными во многих странах. *Прим. пер.*

\*\* «Шесть сигм» — концепция управления производством, сводящаяся к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности. Уровень показателя качества именуется «шесть сигм». *Прим. ред.*

\*\*\* Диета Аткинса допускает употребление в пищу множества продуктов, запрещенных при классических диетах: мясо (в том числе жирное), сыр и другие молочные продукты, жиры (растительные масла, майонез). Благодаря этому худеющие «по Аткинсу» не испытывают постоянного чувства голода.

«Диета Южного пляжа», называемая также «президентской диетой», позволяет пациентам с большим лишним весом уменьшить нагрузку на сердце. *Прим. ред.*

\*\*\*\* Используя слова «вирус», «вирусный», я имею в виду то, что зачастую передается от одного человека к другому. Аналогия с заболеваниями удачна, но только до определенного момента. Заболевания также передаются от человека к человеку, но имеют одно ключевое отличие: планируемую длительность цепочки. Один человек легко может стать носителем инфекции, которая распространится на несколько человек, а затем от них заболеет еще несколько человек и так далее, пока большое количество людей не будет инфицировано из-за самого первого. Такие длинные цепочки, однако, имеют мало общего с продуктами и идеями (Goel, Watts and Goldstein, 2012). Люди часто делятся про-

Хотя примеры социального заражения найти легко, создать что-либо действительно модное непросто. Даже после вложения огромного количества денег в рекламу и маркетинг очень немногие разрекламированные продукты стали популярными. Большинство ресторанов разоряется, большинство компаний закрывается, а большинство общественных движений не в состоянии набрать обороты<sup>3</sup>.

Так почему же некоторые продукты, идеи и стереотипы поведения распространяются, а другие уходят бесследно?

Одна из причин, по которой продукты и идеи становятся популярными, в том, что они на самом деле лучше аналогов. Обычно мы предпочитаем более простые в использовании сайты, более эффективные лекарства, истинные, а не ложные научные теории. Поэтому, когда появляется нечто предоставляющее больше возможностей или лучше работающее, люди, скорее всего, переключаются на него. Вспомните, какими массивными были раньше телевизоры и мониторы компьютеров, какими тяжелыми и громоздкими: чтобы поднять такой по лестнице в квартиру, нужно было просить о помощи друзей (или рисковать потянуть спину). Одна из причин популярности плоских экранов в том, что они лучше. Мало того, что у них большая диагональ, так они и весят меньше. Неудивительно, что они популярны.

Другая причина распространения продуктов — привлекательная цена. Вполне закономерно, что большинство людей предпочитают платить меньше, а не больше. Так что, если соревнуются два очень похожих продукта, зачастую побеждает тот, что дешевле. Если компания в два раза снижает цены, это, как правило, увеличивает продажи.

Реклама также играет большую роль. Потребители должны узнать о чем-то, прежде чем смогут купить это. Неслучайно считается: чем больше потратишь на рекламу, тем больше шансов, что товар станет популярным. Хотите, чтобы люди ели больше овощей? Вложите больше средств в рекламу, ваше обращение услышит много людей, и они пойдут и купят брокколи.

---

3 продуктами и идеями с другими, но вероятность того, что один человек создаст чрезвычайно длинную цепочку, невелика. Поэтому, когда я говорю, например, что X обеспечит идею вирусное распространение, я имею в виду, что X создаст лучшие условия для передачи информации от одного человека к другому, независимо от того, насколько длинной получится цепочка или каким будет уровень «заражения» всего населения. Прим. авт.

Однако хоть качество, цена и реклама способствуют успеху продуктов и идей, всего они не объясняют. Возьмем, к примеру, два замечательных английских имени для девочек — Оливия и Розали. Оливия в переводе с латыни — «оливковое дерево»; имя вызывает ассоциации с плодородием, красотой и миром. Розали имеет латинские и французские корни и происходит от слова «роза». Оба имени одинаковой длины, заканчиваются на гласные, имеют удобные и милые английские производные. Каждый год тысячи малышек так и называют.

Но если сравнить количество людей, носящих то или иное имя, выяснится, что Оливия преобладает. Почему так? К примеру, в 2010 году было зарегистрировано почти 17 000 Оливий, родившихся в США, и только 492 Розали. В самом деле, несмотря на то что имя Розали было достаточно распространенным в 1920-х, оно никогда не получало той ошеломительной популярности, которой недавно достигло имя Оливия.

При попытке разобраться, почему имя Оливия более популярно, привычные объяснения, например качество, цена и реклама, не помогут. Нельзя сказать, что какое-то из имен «лучше» другого; оба бесплатные, так что разница в цене не мешает. Также не проводилась рекламная кампания, убеждающая называть дочерей Оливия, никто со временем покемонов не намеревался сделать это имя вожделенным.

То же самое можно сказать и о видео на YouTube. Разницы в цене нет (можно бесплатно смотреть что угодно), и только небольшое количество роликов получили рекламную или маркетинговую раскрутку. Но хотя некоторые видео размыты и не в фокусе, сняты любителем на недорогую камеру или мобильный телефон, они обладают высокой ценностью, а большинство вирусно распространились в интернете.

Итак, ни качество, ни стоимость, ни реклама не объясняют, почему одно имя популярнее другого или почему какое-то видео на YouTube получает больше просмотров. Чем же тогда это объяснить?

## Передача социального опыта

Люди любят делиться информацией — историями, новостями — с окружающими. Отсюда берутся общественное мнение и личные рекомендации. Мы рассказываем друзьям об отличных местах для отдыха, болтаем с соседями о выгодных предложениях и сплетничаем.

ем с коллегами о возможных увольнениях. Мы пишем в сети отзывы о фильмах, делимся слухами на Facebook и постим в Twitter впечатления о только что испробованных рецептах. Люди обмениваются более чем 16 000 слов в день<sup>4</sup>. Каждый час ведется более 100 миллионов разговоров о брендах<sup>5</sup>.

Но живое общение и личные рекомендации — не просто часто встречающиеся явления. Они очень важны. То, что другие рассказывают, пишут нам в письмах и SMS-сообщениях, воздействует на то, что мы думаем, читаем, покупаем и делаем. Мы заходим на сайты, которые порекомендовали наши соседи, читаем книги, о которых хорошо отзывались наши родные, и голосуем за кандидатов, которых поддерживают наши друзья<sup>6</sup>. Личные рекомендации — основной фактор влияния на 20–50% всех решений о покупке<sup>7</sup>.

Следовательно, общественное мнение много значит для того, чтобы продукты, идеи и стереотипы поведения завоевали популярность. Личные рекомендации клиента приводят к увеличению дохода ресторана на 200 долларов<sup>8</sup>. Пятизвездочный отзыв на [www.Amazon.com](http://www.Amazon.com) принесет на 20 проданных книг больше, чем оценка в одну звездочку<sup>9</sup>. Вероятность того, что врачи назначат новый препарат, возрастает, если его же назначают их коллеги<sup>10</sup>. Люди скорее бросят курить, если бросили их друзья, и даже наберут вес, если их друзья располнеют<sup>11</sup>. Да, традиционная реклама приносит пользу<sup>12</sup>, но личные рекомендации, полученные от вашего окружения, работают по меньшей мере в десять раз более эффективно.

Личные рекомендации эффективнее традиционной рекламы по двум основным причинам. Во-первых, они убедительнее. Реклама обычно показывает, что представляет собой продукт. Все мы слышали рекомендации стоматологов (в Америке девятеро из десяти рекомендуют Crest\*) или заявление, что никакие порошки не сделают вашу одежду чище, чем Tide.

Но поскольку реклама всегда утверждает, что данный продукт самый лучший, она не заслуживает доверия. Вы представляете себе рекламу, в которой говорилось бы, что Crest предпочитает только один из десяти стоматологов? Или что четверо из оставшихся думают, что Crest послужит причиной разрушения зубов?

\* Crest Whitestrips 3D White — отбеливающие полоски для зубов, предназначенные для домашнего использования. Прим. ред.

Однако наши друзья, как правило, прямо говорят нам правду. Если они думают, что Crest хороши, они так и скажут. Как и то, что у Crest, допустим, неприятный вкус или они не отбеливают зубы. Наши друзья объективны и искренни, вот почему мы склонны доверять именно им.

Во-вторых, личные рекомендации носят целенаправленный характер. Компании пытаются рекламировать свой товар, чтобы получить максимальное число заинтересованных клиентов. Возьмем компанию, продающую лыжи. Скорее всего, телевизионная реклама во время вечерних новостей окажется не особо эффективной: большинство зрителей не катается на лыжах. Так что компания может разместить рекламу в лыжных журналах или на обратной стороне билетов на подъемник к популярному склону. И хотя такой подход отражает ситуацию (те, кто видит рекламу, любят кататься на лыжах), компания будет зря тратить деньги, потому что многим новые лыжи не нужны.

Личные рекомендации, напротив, направлены на заинтересованную аудиторию. Мы не делимся новостями или рекомендациями со всеми, кого знаем. Скорее, мы поделимся с теми, кому, по нашему мнению, интересно получить данную информацию. Мы не будем рассказывать другу о новой паре лыж, если знаем, что он не любит лыжи. Мы не будем рассказывать другу, у которого нет детей, как лучше менять подгузники. Личные рекомендации нацелены на тех, кто действительно заинтересован. Неудивительно, что клиенты, пришедшие по рекомендации друзей<sup>13</sup>, много тратят, быстро делают выбор и в целом приносят больше прибыли.

Один великолепный пример того, как личные рекомендации увеличивают популярность товара у целевой аудитории, я получил несколько лет назад. По почте. Очень часто издательства бесплатно присыпают мне книги. Обычно они связаны с маркетингом: издательство надеется, что если даст мне бесплатную копию, то я поделюсь информацией со своими студентами (а они впоследствии купят много экземпляров).

Но несколько лет назад одна компания сделала кое-что другое. Она прислала мне два экземпляра книги.

Я так понимаю, что нет смысла читать второй экземпляр, если первый уже прочитан. Издатели ставили иную цель. К книге они при-

ложили записку с объяснением, почему, по их мнению, книга полезна моим студентам. Также они отметили, что прилагают еще один экземпляр, чтобы я мог поделиться с коллегой, которому книга будет интересна.

Вот как личные рекомендации способствуют увеличению популярности товара в целевой аудитории. Вместо того чтобы послать книгу всем и каждому, издатели привлекли меня и подобных мне читателей, и продукт распространился среди целевой аудитории. Каждый получатель двойной рассылки пройдется по своим личным связям, найдет человека, которому книга нужна, и поделится ею.

## Источник личных рекомендаций

А знаете, что лучше всего в личных рекомендациях? Они доступны всем. От компаний из рейтинга Fortune 500, стремящихся увеличить продажи, до ресторанов, желающих заполнить столики. От некоммерческих организаций, помогающих бороться с ожирением, до начинаящих политиков, стремящихся быть избранными. Личные рекомендации и устная реклама способствуют популярности. Личные рекомендации помогают даже B2B-компаниям получить новых клиентов посредством уже существующих. И это не требует миллионов долларов на рекламу. Нужно просто побудить людей делиться информацией.

Вопрос в том, как это сделать.

От стартапов до старлеток — все приняли социальные сети как волну из будущего. Facebook, Twitter, YouTube и прочие рассматриваются как способы развития фолловинга и привлечения потребителей. Торговые марки размещают рекламу, рассчитывающие на успех музыканты — свое видео, небольшие компании рассказывают о своей работе. Компании лезут вон из кожи, чтобы вскочить на подножку отъезжающего вагона маркетинга. Логика очень проста. Если они смогут побудить людей говорить о своей идее или делиться своим контентом, он начнет вирусно распространяться через социальные сети, принося мгновенную популярность продукту или идее на всем пути следования.

Но при таком подходе есть два важных момента: концентрация и исполнение.

Помогите мне, ответив на простой вопрос. Как вы считаете, какой процент личных рекомендаций исходит из интернета? Имеется в виду болтовня в социальных сетях, блогах, электронной почте и чатах.

Большинство людей называют 50 или 60%. Некоторые дают даже свыше 70%, а кто-то думает, что намного меньше. Задавая этот вопрос сотням студентов и руководителей, я выяснил, что средний ответ — около 50%.

И это логично. В конце концов, социальными сетями в последнее время каждый день пользуются миллионы людей<sup>14</sup>. Миллиарды единиц контента распространяются ежемесячно. Эти технологии дали возможность быстро и просто делиться информацией с широкой группой людей.

Но 50% — неверный ответ.

Совершенно неверный.

На самом деле это 7%. Не 47, не 27, а всего 7. Исследование, проведенное группой Keller Fay, свидетельствует: только 7% личных рекомендаций исходит из интернета<sup>15</sup>.

Большинство людей очень удивляются, когда узнают об этом. «Слишком мало, — протестуют они. — Мы проводим огромное количество времени в интернете!» Истинно так: в интернете приятно провести время. По некоторым оценкам, в среднем около двух часов в день<sup>16</sup>. Но мы забываем, что еще больше времени, примерно в восемь раз больше, люди проводят вне сети. У них намного больше времени для реального общения.

Мы также склонны переоценивать личные интернет-рекомендации, потому что их легче отследить. Социальные сети обеспечивают удобные способы для публикации клипов, комментариев и других материалов, которыми мы делимся. Поэтому, глядя на них, мы проникаемся их значительностью. Но мы не можем оценить разговоры вне сети, которые прошли за то же время, потому что у нас нет такой возможности. У нас нет записей послеобеденной болтовни со Сьюзан или разговоров с Тимом, происходящих, пока мы ожидаем детей с занятий. Но эти неуловимые беседы все равно оказывают большое влияние на наше поведение.

Хотя многие уверены, что личные рекомендации из интернета сильнее влияют на людей, это не всегда так. Конечно, в онлайн-

разговоры могут быть включены многие. Ведь личный контакт осуществляется, как правило, один на один или среди небольшой компании, а средний твит или обновление статуса на Facebook доступны десяткам пользователей<sup>17</sup>. Но не все они действительно увидят каждое сообщение. Люди настолько завалены онлайн-контентом, что у них просто нет времени читать каждый твит, сообщение или обновление. Например, быстрое упражнение среди моих студентов показало, что в социальных сетях менее 10% друзей отвечают на размещенную информацию. Большинство сообщений в Twitter читает еще меньшее количество людей. Разговоры онлайн могут охватить более широкую аудиторию, но, учитывая глубину личного общения, мнение о том, что социальные сети — лучший способ продвижения информации, сомнительно.

Таким образом, вот первая проблема, связанная с ажиотажем вокруг социальных сетей: люди склонны игнорировать важность личных рекомендаций *вне* сети, хотя личное общение более распространено и, возможно, даже более влиятельно, чем сетевое<sup>18</sup>.

Вторая проблема в том, что Facebook и Twitter — технологии, а не стратегии. Маркетинг «из уст в уста» результативен только тогда, когда люди на самом деле говорят. Сотрудники сферы здравоохранения могут ежедневно писать в Twitter о безопасном сексе, но, если никто не передает их информацию, кампания потерпит неудачу. Публикация на странице Facebook или твит сами по себе не означают, что кто-нибудь обратит на них внимание или поделится ими. 50% видео на YouTube имеет меньше 500 просмотров. Только 0,3% получает более 1 миллиона<sup>19</sup>.

Чтобы использовать все возможности, которые предоставляют личные рекомендации в интернете или вне сети, необходимо понимать, почему люди говорят о чем-то и почему некоторые вещи обсуждаются больше и распространяются шире, чем другие. Психология обмена. Наука о передаче социального опыта.

В следующий раз, когда будете общаться на вечеринке или пойдете перекусить с коллегой, вообразите, что сидящая на стене муха подслушивает ваш разговор. Вы можете закончить обсуждением нового фильма или сплетней о коллеге. Вы можете обмениваться рассказами об отпуске, упомянуть чьего-то ребенка или пожаловаться на необычно теплую погоду.

Почему? Вы могли говорить о чем угодно. Есть миллионы различных тем, идей, вещей и историй, которые вы могли обсудить. Почему вы вообще говорили о том, а не об этом? Почему именно эти истории, кино или коллега, а не другие?

Некоторые истории более заразительны, а некоторые слухи имеют инфекционную природу. Определенный интернет-контент распространяется вирусно, а другой информацией никто не интересуется. Некоторые продукты получают хорошие отзывы, а другие не упоминаются совсем. Почему? Что приводит к тому, что об определенных продуктах, идеях и поведении говорят больше?

Вот об этом и написана данная книга.

Распространено мнение, что для личных рекомендаций нужно просто найти правильных людей. Некоторые люди просто более влиятельны, чем другие. Например, в книге «Переломный момент»\* Малкольм Гладуэлл утверждает: социальные эпидемии управляются «усилиями горстки исключительных личностей»<sup>20</sup>, которых он называет знатоками, объединителями и продавцами. Другие считают, что «один из десяти американцев говорит остальным девяты, за кого голосовать, где поесть и что купить»<sup>21</sup>. Маркетологи тратят миллионы долларов, пытаясь найти этих «генераторов общественного мнения» и получить их одобрение. Политические кампании ищут политиков, формирующих общественное мнение, чтобы привлечь их на свою сторону.

Бытует убеждение: все, к чему прикоснутся эти особенные люди, превратится в золото. Если они принимают продукт или идею и говорят о них, те обретают популярность<sup>22</sup>.

Но это расхожее мнение ошибочно. Да, все мы знаем людей, которые умеют быть убедительными, и действительно, некоторые имеют больше друзей, чем другие. Но в большинстве случаев это не означает, что они более влиятельны в распространении информации, тем более вирусном.

---

\* Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. — М. : Альпина Паблишер, 2010. Прим. ред.

Кроме того, уделив такое внимание распространителю информации, мы пренебрегли гораздо более очевидным средством — посланием.

Привожу аналогию: вот, допустим, шутка. У всех нас есть друзья, которые шутят удачнее, чем мы. Всякий раз, когда они рассказывают анекдот, комната наполняется смехом.

Но шутки тоже бывают разные. Некоторые так смешны, что не имеет значения, кто шутит. Все смеются, даже если сказано не очень смешно. Вирусное содержание подобно такой шутке: вирус распространяется сам по себе, независимо от того, кто носитель, насколько убедителен информатор и сколько у него друзей — десять человек или десять тысяч.

Так что же в сообщении заставляет хотеть передать его?

Неудивительно, что «гуру» социальных сетей и практики личных рекомендаций строят много догадок. Вот одна из самых распространенных теорий: виральность\* — явление спонтанное; невозможно предсказать, получит ли данное видео или часть контента широкое распространение. Другие предположения строятся на основе тематических исследований и анекдотов. Поскольку многие из популярнейших видео на YouTube либо смешные, либо милые (с участием детей или котят), получается, что юмор или «мимимишность» — ключевые составляющие виральности.

Но такие теории не объясняют факт, что многие смешные или милые ролики вообще не набирают просмотров. Конечно, некоторые сюжеты с котами получают миллионы просмотров, но это исключения, а не норма. У большинства — максимум десятка два-три.

Порассуждаем в той же логике. Допустим, вы заметили, что Билл Клинтон, Билл Гейтс и Билл Косби\*\* — известные люди, и решили: сменив свое имя на Билл, вы получите ключ к славе и богатству. Хотя первоначальные наблюдения верны, вывод смехотворный. Точно так же многие черты вирусных хитов есть и в контенте, которому не удалось привлечь аудиторию. Чтобы по-настоящему понять, что заставляет

---

\* Виральность — стремительность распространения контента среди пользователей.  
Прим. ред.

\*\* Билл Косби — американский актер, режиссер, продюсер, сценарист, музыкант. Прим. ред.

людей делиться информацией, вы должны анализировать как успехи, так и неудачи и спрашивать себя: существуют ли определенные характеристики, приносящие успех и страхующие от неудачи?

## Действительно ли что-то заслуживает рекомендаций с момента появления?

На данном этапе вы можете сказать себе: надо же, некоторые вещи более заразительны, чем другие. Но как сделать нечто заразительным? Или некоторые вещи более заразительны по своей природе?

О да, смартфоны увлекательнее налоговых деклараций, говорящие собаки интереснее, чем реформа системы наказаний за нарушения правил гражданских норм, а голливудские фильмы круче тостеров или блендеров.

И что же, неужели некоторые продукты и идеи изначально заразительны, а другие нет? Или, может, есть возможность спроектировать любой продукт или идею таким образом, чтобы они были заразительными?

Том Диксон искал работу<sup>23</sup>. Родился он в Сан-Франциско и по требованию мормонской веры\* должен был посещать школу при Университете Бригама Янга в Солт-Лейк-Сити, который окончил в 1971 году со степенью в области машиностроения. Окончив учебу, он вернулся домой, но ситуация на рынке труда была сложной. Единственная вакансия, которую он смог найти, имелась в компании по производству средств контроля рождаемости и внутриматочных контрацептивов. Эти средства предотвращают беременность, но их также можно рассматривать в качестве абортивных средств, что противоречит верованиям мормонов. Мормон участвует в разработке новых методов контроля рождаемости? Нужно искать что-то другое.

Тома всегда интересовала выпечка хлеба. Занимаясь своим хобби, он заметил: на рынке нет хороших и недорогих мельниц, с помощью

\* Мормоны — члены религиозной секты, возникшей в США в 1-й половине XIX века. В теологии акцент ставится на буквальном прочтении Библии (в особенности Ветхого Завета). Религиозная проповедь мормонов сочетается с апологией этических ценностей предпринимательства. Прим. ред.

которых можно смолоть муку в домашних условиях. Так что Том применил инженерные навыки, чтобы разработать ее. Покрутив и разобрав десятидолларовый вакуумный двигатель, он на скорую руку собрал аппарат, делающий муку очень тонкого помола и стоящий меньше, чем что-либо на данный момент на рынке.

Мельница была настолько хороша, что Том начал производить ее в больших масштабах. Дело пошло успешно. Разбираясь с различными технологиями обработки пищевых продуктов, Том заинтересовался более универсальным направлением — блендерами. Вскоре он переехал обратно в Юту, чтобы открыть собственную компанию по производству блендеров. В 1995 году он создал свой первый домашний блендер, а в 1999-м основал марку Blendtec<sup>24</sup>.

Но хотя продукт был действительно отличным, никто о нем не знал. Информированность была низкой. В 2006 году Том нанял Джорджа Райта, еще одного выпускника Университета Бригама Янга, на должность директора по маркетингу. Позже Джордж шутил, что маркетинговый бюджет в его предыдущей компании был больше, чем все доходы Blendtec.

В один из первых дней работы Джордж заметил кучу опилок на полу производственного цеха. Учитывая, что никакого строительства не происходило, Джордж был озадачен. Что происходит?

Оказалось, что Том находился в цеху и занимался тем, что делал каждый день, — пытался сломать блендер. Для проверки надежности и мощности блендеров Blendtec Том засовывал в устройства по две досточки и перемалывал их — отсюда и опилки.

У Джорджа появилась идея, как сделать блендер Тома знаменитым. С мизерным бюджетом в 500 долларов (не 50 миллионов или даже 50 000).

Джордж пошел и купил стеклянные шарики, мячики для гольфа и грабли. Он также прикупил белый халат для Тома, точно такой, как носят ученые в лаборатории. Затем он поставил Тома и блендер перед камерой и попросил Тома повторить эксперимент, только не с дощечками, а с шариками, чтобы посмотреть, сможет ли блендер их измельчить.

Представьте: вы берете горсть стеклянных шариков и бросаете их в свой домашний блендер. Не дешевую имитацию стекла из пластика

или глины, а настоящие. Шарики диаметром чуть менее 1,5 см, из твердого стекла. Они настолько прочны, что могут выдержать вес проехавшего по ним автомобиля.

Том бросил пятьдесят стеклянных шариков в один из блендеров и нажал кнопку медленного измельчения. Шарики неистово заскавали. Их грохот напоминал стук града по крыше автомобиля.

Том выждал пятнадцать секунд, а затем остановил блендер. Он осторожно поднял крышку, из-под которой повалил дым — стеклянная пыль. Мелкий порошок, выглядевший как мука, — все, что осталось от шариков. Вместо того чтобы треснуть от перегрузок, блендер продемонстрировал силу. Затем таким же образом были измельчены мячики для гольфа, а деревянный держатель грабель превратился в груду щепок. Джордж разместил видео на YouTube и скрестил пальцы.

Интуиция не подвела его. Люди были поражены. Им очень понравилось. Они были потрясены мощностью блендера и называли его всеми возможными словами — от «потрясающий» до «величайший». Некоторые не могли поверить, что увиденное возможно в реальности. Другие задавались вопросом, на что еще способен блендер. Сможет ли он измельчить жесткие диски компьютера? А самурайский меч?

В первую неделю видео набрало шесть миллионов просмотров. Том и Джордж добились вирусного распространения.

Том продолжал измельчать все подряд, от зажигалок Bic до джойстика Nintendo. Он испробовал светящиеся палочки, компакт-диски Джастина Бибера и даже iPhone. Мало того что блендеры Blendtec с легкостью перемололи их, но и серия видеороликов «Перемелет или нет?» (Will It Blend?) получила более 300 миллионов просмотров. За два года кампании розничные продажи блендеров увеличились на 700%. Между тем видеоролики стоили меньше 200 долларов за штуку.

Я рассказываю о продукте, который, кажется, недостоин внимания общественности. Обычный скучный старый блендер.

История с Blendtec дает один из основных уроков вирусного контента. Виральность не рождается, ее создают.

И это действительно хорошая новость.

Некоторым людям везет. Их идеи или инициативы производят такое впечатление, будто ажиотаж вокруг них — дело совершенно естественное.

Но, как показывает история с Blendtec, даже повседневные устройства и идеи могут привлечь интерес и вызвать публику на обсуждение, стоит только понять, как сделать это правильно. Независимо от того, насколько простыми или скучными могут показаться продукт или идея, всегда есть способы сделать их заразительными.

И как же преподнести продукты, идеи и поведение, чтобы люди заговорили о них?

## Изучать общественное мнение

Мой путь к изучению социальных эпидемий вовсе не был прямым. Мои родители не рассматривали сладости или телевизор в качестве поощрения для детей — вместо этого они давали нам образовательные награды. Помню, как однажды во время каникул я был просто счастлив, получив книгу логических головоломок, от которых не мог оторваться следующие несколько месяцев. Это способствовало росту интереса к математике и естественным наукам. А выполнив исследовательский проект по городской гидрологии в средней школе (влияние структуры водораздела потока на его форму), я поступил в колледж, желая стать инженером-экологом.

В колледже произошло нечто забавное. На одном из занятий по естественным наукам я задался вопросом, могу ли применить естественнонаучный набор понятий к изучению сложных социальных явлений. Мне всегда нравилось наблюдать за людьми, а когда у меня появлялась возможность посмотреть телевизор, меня больше интересовала реклама, а не программы. Но я понимал: вместо того чтобы абстрактно размышлять, почему люди поступают так или иначе, я мог бы применить научный подход и получить ответы. Те же самые методы исследования, которые используются в биологии и химии, приложимы к изучению механизмов общественного влияния и межличностного общения.

Так что я начал посещать занятия по психологии и социологии и принял участие в исследовании, посвященном тому, как люди

воспринимают себя и других. Через несколько лет бабушка прислала мне обзор новой книги. Ей показалось, что книга может меня заинтересовать. Она называлась «Переломный момент».

Мне очень понравилась книга, и я прочитал все, что смог найти, имеющее хоть какое-то отношение к теме. Одна проблема не давала мне покоя. Идеи в книге были удивительно мощными, но все в целом носило скорее описательный характер. Да, конечно, некоторые вещи входят в моду, но почему? Что ложится в основу поведения человека, который показывает такие, а не иные результаты? Интересные вопросы, и они требовали ответа. Я решил попробовать ответить.

Я написал диссертацию и посвятил исследованиям более десяти лет. Некоторые ответы мне найти удалось. В последние десять лет я изучал проблемы, связанные с популярностью различных явлений, в основном как профессор маркетинга Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете. С невероятным количеством коллег я работал над такими вопросами:

- почему некоторые статьи The New York Times или видеоролики на YouTube распространяются вирусно;
- почему некоторые продукты получают больше личных рекомендаций;
- почему распространяются определенные политические послания;
- когда и почему определенные имена для детей приобретают или теряют популярность;
- в каких случаях отрицательная реклама увеличивает или уменьшает количество продаж.

Мы проанализировали сотни детских имен, тысячи статей The New York Times и миллионы случаев покупки автомобилей. Мы потратили тысячи часов сбора, кодирования и анализа всего, от брендов и видео с YouTube до городских легенд, обзоров продуктов и личного обще-

ния. Все это делалось с целью понять роль общественного влияния и разобраться, что же приносит популярность.

Несколько лет назад я начал преподавать в Уортонской школе бизнеса курс, который называется «Заразительный». Идея проста. Неважно, занимаетесь вы маркетингом, политикой, техникой или здравоохранением. Необходимо понять, как сделать так, чтобы ваши продукты и идеи завоевали популярность. Бренд-менеджеры хотят, чтобы их продукты вызывали больше шума. Политики хотят, чтобы их идеи достигали всех слоев населения. Сотрудники сферы здравоохранения хотят, чтобы люди ели здоровую пищу, а не фастфуд. Сотни студентов, магистров МВА и руководителей посещали мой курс, чтобы понять, каким образом общественное влияние приводит к популярности продуктов, идей и поведения.

Время от времени я получал письма от тех, кто не мог посетить мой курс. Они слышали о нем от друзей, им нравился материал, но расписание не позволяло прослушать лекции или информация приходила не ко времени. Меня спрашивали, нет ли книги, в которой можно прочитать обо всем этом.

Конечно, есть несколько превосходных книг. «Переломный момент» — фантастическое чтение. Но это по большей части занимательные истории, а наука продвинулась далеко вперед, ведь с момента издания книги прошло более десяти лет. «Сделано, чтобы прилипать» Чипа и Дэна Хизов\* — еще один шедевр (открою тайну: Чип был моим наставником в аспирантуре, так что яблоко от яблони...). Здесь интересные истории переплетены с научными исследованиями по когнитивной психологии и человеческой памяти. Но хотя книга Хизов посвящена «прилипанию» идей, побуждающему запоминать их, в ней почти не говорится, как распространять продукты и идеи или заставлять людей говорить о них.

Поэтому всякий раз, когда меня спрашивали, что бы прочитать, чтобы разобраться в управлении информацией «из уст в уста», я рекомендовал различные научные работы, которые выходили в этой

---

\* Авторы известнейших бизнес-бестселлеров, посвященных тому, как и на каких основаниях принимать правильные решения во всех областях деятельности. Одна из книг Хизов издана на русском языке: Хиз Ч., Хиз Д. Ловушки мышления. Как принимать решения, о которых вы не пожалеете. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. Прим. ред.

области. Безусловно, некоторые присылали ответ с благодарностью, но просили что-нибудь «более доступное». Другими словами, такое, что имело бы научную основу, но было бы написано менее сухим языком, чем статьи из академических журналов, перегруженные теоретическим жаргоном. Читатели хотели книгу, которая представила бы научно обоснованные принципы понимания того, что делает вещи модными.

Вот эта книга.

## Шесть принципов заразительности

В этой книге объясняется, что делает контент заразительным. Под «контентом» я подразумеваю истории, новости и информацию. Вещи и идеи, сообщения и видео. Все, начиная от сбора средств на местной общественной радиостанции до представлений о безопасном сексе, которые мы пытаемся донести до своих детей. Под заразительностью я подразумеваю вероятность распространения информации, ее способность передаваться от человека к человеку, из уст в уста, посредством общественного влияния, чтобы о чем-то говорили, чем-то делились или чему-то подражали потребители, коллеги и избиратели.

В своем исследовании мы с коллегами выявили некоторые общие темы и атрибуты, присущие заразительной информации. Если хотите, мы открыли рецепт приготовления продуктов, идей и способов поведения, у которых больше шансов стать популярными.

Возьмем видео «Перемелет или нет?» и стодолларовые чизстейки в Barclay Prime. Обе истории вызывают удивление, даже изумление: кто бы мог подумать, что блендер способен разворотить iPhone, а чизстейк может стоить сотню долларов? Обе истории выделяются на фоне других, поэтому человек, рассказывающий их, выглядит крутым. И обе истории полезны: всегда стоит знать о вещах, которые хорошо работают, и о ресторанах, где вкусно готовят.

Чтобы приготовить сладкое, мы используем сахар. Точно так же мы ищем соответствующие составляющие в вирусно распространяющейся рекламе, в новостях и статьях, которыми охотно делятся, или в продуктах, получивших много личных рекомендаций.

Проанализировав сотни заразительных сообщений, товаров и идей, мы заметили: в них использовались одни и те же «ингредиенты», или принципы. Их шесть. И они работают. Шесть ключевых шагов (STEPPS)\*, как я их называю, приводят к тому, что о вещах начинают говорить, делиться ими и подражать им.

### Принцип 1: социальная валюта

Как заставить людей говорить о продукте или идее? Большинство из нас предпочитают выглядеть умными, а не глупыми, богатыми, а не бедными, и крутыми, а не эксцентричными. То, о чем мы говорим, так же как одежда или автомобиль, формирует впечатление о нас. Это социальная валюта. Люди, знающие о необычных вещах, например о бленdere, который может перемолоть в труху iPhone, выглядят наблюдательными и осведомленными.

Таким образом, чтобы заставить говорить о нашем продукте, мы должны так подать информацию, чтобы она позволяла нашему собеседнику строить собственный привлекательный имидж. Нам нужно выявить отличительную черту продукта и дать людям возможность почувствовать себя причастными к чему-то выдающемуся. Нужно использовать игровые механизмы, чтобы дать им возможность получить более высокий статус, а также обеспечить видимые символы статуса, которые можно продемонстрировать другим.

### Принцип 2: триггеры

Как напомнить о продуктах и идеях, дать тему для разговора? Триггеры — это стимулы, побуждающие думать о вещах, связанных друг с другом. Арахисовое масло напоминает о желе, а слово «собака» — о слове «кошка». Жителям Филадельфии любой чизстейк напомнит о стодолларовых чизстейках из Barclay Prime. Люди часто говорят обо всем, что приходит на ум, так что чем чаще они думают о продукте или идее, тем больше говорят о них. Наша задача — подавать информацию о продуктах и идеях таким образом, чтобы окружающая среда

---

\* STEPPS (англ. steps — шаги) — автор использует аббревиатуру, состоящую из первых букв английского названия шести основных принципов (Social Currency, Triggers, Emotions, Public, Practical Value, Stories). *Прим. пер.*

вызывала мысли о них. Мы создаем новые триггеры, объединяя продукты и идеи с вещами, часто встречающимися в окружающей среде. С языка слетает первое, что вспоминается.

### Принцип 3: эмоции

Когда у нас возникают эмоции, мы делимся ими. Как создать сообщения и идеи, вызывающие эмоции? Естественно, заразительный контент обычно вызывает какие-то эмоции. iPhone в блендере удивляет. Потенциальный рост налогов приводит в бешенство. Явления, вызывающие эмоции, распространяются. Поэтому, вместо того чтобы твердить о функциональности, мы должны сосредоточиться на чувствах. Однако дальше мы поймем, что одни эмоции активизируют обмен информацией, а другие препятствуют ему. Нам нужно разбудить правильные эмоции. Нам нужно разжечь огонь. Иногда даже отрицательные эмоции могут быть полезны.

### Принцип 4: общество

Может ли человек увидеть, как другие используют наш продукт или ведут себя так, как нам бы хотелось? Знаменитая фраза «Мартышка видит — мартышка делает» означает не просто склонность человека к подражанию: невозможно скопировать то, чего не видишь. Чем больше людей смогут увидеть нечто, тем больше шансов, что этому будут подражать, а значит, увеличивается вероятность того, что оно станет популярным. Так что мы должны как можно больше демонстрировать наши продукты и идеи обществу. Мы должны разрабатывать продукты и инициативы, которые рекламируют себя, и закрепить поведенческий стереотип, который отмечает человека и после того, как он купил продукт или поддержал идею.

### Принцип 5: практическая ценность

Каким образом обработать содержание, которое кажется полезным? Люди любят помогать другим, так что, если мы сможем доказать, что наш продукт или идея будут способствовать экономии времени (денег) или улучшению здоровья, они станут рассказывать об этом.

Учитывая переизбыток окружающей информации, мы должны сделать наше сообщение выдающимся. Мы должны понять, почему нечто выглядит стоящим. Мы должны подчеркнуть невероятную ценность — в денежном или ином виде — того, что предлагаем. И вложить в этот процесс весь свой опыт и знания, чтобы люди могли с легкостью делиться открытиями.

### Принцип 6: истории

В какую интересную историю мы можем завернуть идею? Люди не просто обмениваются информацией — они рассказывают истории. Но, подобно троянскому коню из легенды, истории — это сосуды, которые заключают в себе мораль и уроки. Информация путешествует под видом того, что может показаться пустой болтовней. Так что мы должны строить собственных троянских коней, внедрять наши продукты и идеи в историю, которые люди захотят пересказывать. Но мы должны сделать больше, чем просто рассказать историю: мы должны сделать виральность ценной, а свое послание — неотъемлемой частью повествования, чтобы без него никто не смог рассказать историю.

Вот они, шесть принципов: заразительные продукты или идеи обеспечивают *социальную валюту*, имеют *триггеры*, вызывают *эмоции*, открыты *обществу*, *практически ценные* и упакованы в *истории*. Каждая глава посвящена одному из принципов. В тексте рассмотрены результаты исследований и примеры, подкрепляющие теоретическое обоснование каждого принципа, и показано, как обычные люди и компании могут сделать популярными продукты, идеи и желаемое поведение.

Подумайте о шести принципах как о шагах к созданию заразительного контента. На этом пути об идеях начинают говорить, и они достигают успеха. Люди говорили о стодолларовых чизстейках в Barclay Prime, потому что те содержали *социальную валюту*, имели *триггеры* (в Филадельфии чизстейки очень популярны), вызывали *эмоции* (удивление), имели *практическую ценность* (полезная информация о высококлассных ресторанах) и были завернуты в *историю*. Повышение количества компонентов в каждом случае,

вероятнее всего, увеличит их распространенность и сделает популярными. Я надеюсь, что такая запись принципов поможет запомнить и использовать их\*.

Книга рассчитана на две смежные аудитории. Возможно, вам всегда было интересно, почему люди сплетничают, онлайн-контент вирусно распространяется, слухи расходятся. Или почему иногда кажется, будто около кулера для воды все говорят на одни и те же темы. Разговор и распространение информации — часть общечеловеческого поведения. Он формирует нас как личности, связывает друг с другом, делает нас людьми. Эта книга проливает свет на психологические и социологические процессы, лежащие в основе науки о передаче социального опыта.

Книга также предназначена тем, кто хочет распространить продукты, идеи или желаемое поведение. Большие и малые компании в различных отраслях желают, чтобы их продукты становились популярными. Магазин кофе, расположенный по соседству, ждет покупателей, адвокаты — клиентов, кинотеатры — зрителей, а блогеры — больше просмотров и ссылок на свои публикации. Некоммерческие и правительственные структуры, ученые, политики и многие другие также имеют продукты или идеи, которые хотели бы распространить. Музеи ждут посетителей, приюты для собак хотят, чтобы люди забирали животных домой, а организации, занятые охраной окружающей среды, — чтобы больше людей приходили на митинги против вырубки лесов.

Кем бы вы ни были — руководителем крупной компании, владельцем малого бизнеса, пытающимся повысить осведомленность,

\* Следует отметить, что аналогия с рецептом неверна в одном отношении: не всегда необходимы все шесть, чтобы сделать продукт или идею заразительной. Конечно, чем больше, тем лучше, но, если продукт не будет завернут в историю, это не обязательно означает, что его не примут. Так что рассматривайте принципы не как рецепт основного блюда, а скорее как вкусный соус. Кобб-салаты, например, часто готовят с курицей, помидорами, беконом, яйцом, авокадо и сыром. Но салат просто с сыром и беконом тоже вкусный. Принципы относительно независимы, так что выбирайте, какой применить. Некоторые принципы легче применять к определенным типам идей или инициатив. Некоммерческие организации обычно хорошо знают, как вызывать эмоции, да и зачастую проще наглядно демонстрировать людям продукты или поведение. Тем не менее заразительность часто возникает благодаря возникновению свойств, которые казались маловероятными. Сверхмощные блендеры уже имеют практическую ценность, но видеоролики «Перемелет или нет» получили вирусное распространение, потому что это был способ дать блендеру социальную валюту. Видео продемонстрировало, что на самом деле может делать, казалось бы, обычный продукт. *Прим. авт.*

политиком, выдвигающим свою кандидатуру на пост президента, или должностным лицом организации здравоохранения, желающим донести свое сообщение до общественности, — эта книга поможет понять, как сделать продукты и идеи заразительными. Она даст вам набор конкретных, действенных методов для распространения контента — сообщений, рекламы и информации, которыми люди будут делиться. Независимо от того, сколько у вас друзей — десять человек или десять тысяч. Независимо от того, красноречивы ли они, молчаливы или застенчивы.

В этой книге представлены новейшие научные открытия о сущности рекламы «из уст в уста» и о передаче социального опыта. Вы научитесь использовать их, чтобы ваши продукты и идеи достигали успеха.