

# 1

## Социальная валюта

Среди темно-коричневых особняков из песчаника и винтажных магазинов на площади Сан-Марко рядом с Томпкинс-сквер-парк в Нью-Йорке можно заметить небольшую закусочную. Она выделяется большой красной вывеской в форме хот-дога с надписью «Съешь меня», будто бы написанной горчицей. Поднявшись по ступенькам, вы очутитесь в удивительной лавочке, торгующей хот-догами. Длинные столы уставлены всеми мыслимыми приправами, вы можете играть в любые аркадные видеоигры и, конечно, попросить меню, за которое можно и умереть.

В меню семнадцать разновидностей хот-догов. Все виды сосисок, которые только можно себе представить. Хот-дог «Доброе утро» — сосиска, обернутая в бекон, густо покрытый плавленым сыром и сверху сдобренный жареным яйцом. В состав «Цунами» входят терияки, ананасы и зеленый лук. А туристы\* могут заказать «Нью-Йоркер» с классической жареной говяжьей сосиской.

Но посмотрите дальше. Заметили за столами с клетчатыми скатертями, за хипстерами, поедающими хот-доги, старинную деревянную телефонную будку, затиснутую в угол? Что, некто, похожий на Кларка Кента, кинулся туда, чтобы преобразиться в Супермена?\*\* Загляните вовнутрь!

Внутри висит телефон с наборным диском. Ради интереса суньте палец в отверстие возле цифры 2. Поворачивайте по часовой стрелке до предела, затем отпустите диск и держите трубку около уха.

Вам ответят. «У вас забронирован столик?» — спросит вас голос на том конце провода. Забронирован?

---

\* Пурист — человек, выступающий за чистоту нравов, языка и т. п. *Прим. ред.*

\*\* Кларк Кент — главный герой сериала «Тайны Смолвиля». Является адаптированной версией супергероя Супермена. *Прим. ред.*

Эм, бронь. Конечно, у вас ее нет. Но что тут бронировать? Телефонную будку?

Однако сегодня ваш счастливый день: они смогут принять вас. Вдруг задняя часть кабинки распахивается (это потайная дверь!), и вы оказываетесь в баре под названием, подумать только, Please Don't Tell\*.

В 1999 году Брайан Шебайро и его друг детства Крис Энтиста решили войти в индустрию хот-догов<sup>1</sup>. Они выросли в Нью-Джерси и хотели показать класс и в Нью-Йорке. Два года Брайан и Крис ездили на мотоциклах по Восточному побережью, пробуя лучшие хот-доги. Наконец они почувствовали, что готовы. 6 октября 2001 года они открыли Crif Dogs. Название — имитация звука, который однажды издал Брайан, попытавшийся позвать друга, не выпуская хот-дог изо рта.

Crif Dogs имел большой успех и в различных СМИ был назван лучшим рестораном с хот-догами. Но со временем Брайан начал искать новые перспективы. Он хотел открыть бар. Crif Dogs имел разрешение на продажу спиртных напитков, но в полной мере никогда им не пользовался. По соседству загибался коктейль-бар. Адвокат Брайана сказал: если им удастся выкупить это помещение, лицензию на алкоголь можно передать туда. После трех лет настойчивых уговоров сосед наконец сдался.

Началось самое сложное. В Нью-Йорке полно баров. В радиусе четырех кварталов вокруг Crif Dogs — более шестидесяти мест, где можно пропустить стаканчик. Несколько баров прямо в этом же квартале. Изначально Брайан намеревался открыть брутальный бар в стиле рок-н-ролл. Но эта идея не сработала бы. Концепция должна была быть выдающейся, что заставило бы людей говорить о новом заведении и притягивало бы их.

Однажды Брайан встретился с другом, имевшим антикварный бизнес. Большой блошиный рынок под открытым небом. Продается все — от комодов в стиле ар-деко до искусственных глаз и чучел гепардов. Парень сказал, что нашел телефонную будку 1930-х годов в хорошем состоянии и подумал: она пригодится в баре Брайана.

У Брайана родилась идея.

---

\* Пожалуйста, никому не говорите (англ.). Прим. пер.

Когда он был ребенком, его дядя работал плотником. Он помогал при строительстве домов и делал то же, что и все плотники. Но еще дядя сделал в подвале комнату с потайной дверью. Даже не особенно скрытой — просто доска находит на другую доску, но, толкнув ее в нужном месте, вы попадаете в помещение. Внутри не было логова разбойников или тайника с награбленным, но все же это было круто.

Брайн решил превратить телефонную будку во вход в секретный бар.

Обстановка вокруг Please Don't Tell намекает, что вы причастны к тайне. Вы не увидите знака с указателем на улице. Вы не найдете рекламы на биллбордах или в журналах. Единственный вход — через незаметную телефонную будку внутри закусочной с хот-догами.

Конечно, это нелепо. Разве маркетологи не проповедуют, что навязчивая реклама и доступность — единственная основа успешного бизнеса?

Бар Please Don't Tell никогда не рекламировался. Тем не менее с момента открытия в 2007 году он стал одним из самых популярных питейных заведений Нью-Йорка. Заказы на бронирование принимаются только на текущий день, и линии бронирования открываются ровно в 15:00. Принцип — первым пришел, первого обслужили. Можно до безумия колотить по кнопке повторного набора, надеясь прорваться через короткие гудки. К 15:30 все места забронированы.

Please Don't Tell не пробивает рынок. Он не пытается зазвать вас к себе и привлечь с помощью завлекательного сайта. Это классический «бренд-находка». Джим Михэн, виртуоз, отвечающий за коктейльное меню Please Don't Tell, разработал соответствующий принцип обслуживания клиентов. «Самый мощный маркетинг — личная рекомендация, — говорит он. — Нет ничего более инфекционного, чем хорошая рекомендация одного из ваших друзей, посетившего заведение». А что может вызвать больше удивления, чем исчезновение двоих людей в старой телефонной будке?

Если вам еще не все ясно, вот маленький секрет о секретах: они, как правило, не стремятся навсегда остаться без внимания.

Вспомните, кто и когда последний раз поделился с вами секретом. Помните, как вас искренне просили никому не говорить? И что вы сделали дальше?

Ну, если вы похожи на большинство людей, вероятно, пошли и рассказали кому-то еще (не переживайте, я нем как рыба).

Выясняется, что люди с огромным удовольствием говорят как раз о том, о чём даже знать-то не должны. Что такое? Социальная валюта: мы делимся тем, что создает нам имидж.

## Создайте новый тип валюты

Дети любят заниматься творчеством. Неважно, рисуют они цветными карандашами, приклеивают макароны на листы плотной бумаги или строят сложные конструкции из пустых коробок и бутылок — они наслаждаются процессом созидания. Но независимо от типа проекта, среды или места, закончив работу, наверное, все дети поступают одинаково.

Они показывают кому-то, что получилось.

Самореклама следует за нами по жизни. Мы рассказываем друзьям о покупках и показываем родным обзоры, которые пишем для местных газет. Желание поделиться своими мыслями, мнением и опытом — одна из причин высокой популярности социальных сетей и прочих ресурсов. Люди ведут блоги о своих увлечениях, пишут в статусе на Facebook о том, что ели на обед, и рассказывают в Twitter, почему ненавидят нынешнюю власть. Как отмечают наблюдатели, сегодня люди, зависимые от социальных сетей, не могут не делиться тем, о чём они думают, что им нравится, чего они хотят, со всем миром и каждую секунду.

Исследования показывают: обсуждение личного опыта или личных отношений составляет более 40% разговоров<sup>2</sup>. Кроме того, около половины твитов посвящено «я-темам»<sup>3</sup> — тому, что люди делают или что с ними происходит. Почему мы так много говорим о своей точке зрения и собственном опыте?

Это ведь не просто тщеславие. Нам так нравится. Гарвардские неврологи Джейсон Митчелл и Диана Тамир<sup>4</sup> обнаружили, что рассказывать о себе, в сущности, полезно. Митчелл и Тамир подключили исследуемых к сканерам головного мозга и просили их поделиться либо своим мнением и отношением («Я люблю кататься на сноуборде»), либо мнением и отношением другого человека («Он любит щенков»). Оказалось, что выражение личного мнения активи-

вирует те участки мозга, которые отвечают за основные поощрения (еда и деньги). Поэтому, рассказывая, что вы делали в выходные, вы чувствуете себя так же хорошо, как если бы съели кусочек двойного шоколадного торта.

Людям так нравится высказывать свое мнение, что они даже готовы платить за это деньги. В другом исследовании Тамир и Митчелл попросили участников пройти ряд тестов, целью которых был выбор. Они могли выбрать: либо несколько секунд болтаться без дела, либо ответить на какой-нибудь личный вопрос (например: «Как сильно ты любишь сэндвичи?») и поделиться с другими. Респонденты сотни раз выбирали этот вариант. Чтобы сделать эксперимент еще более интересным, Тамир и Митчелл варьировали суммы, которые нужно было заплатить за выбор конкретного варианта. В некоторых исследованиях люди должны были заплатить на пару центов больше за вариант с ожиданием в несколько секунд. В других случаях они должны были заплатить на пару центов больше за рассказ о себе.

Каков результат? Готовность отказаться от денег, но поделиться своим мнением. Готовность получить на 25% меньше, только чтобы поделиться. Люди хотели делиться своим мнением даже за деньги. Новая жизнь старой шутки: может, вместо того чтобы платить людям за их мысли, мы должны зарабатывать на том, что слушаем их?

Понятно, что люди любят говорить о себе. Но что же заставляет их озвучивать свои мысли или опыт, а не что-либо другое?

Давайте отвлечемся и поиграем. Моя коллега Карла водит минивэн. Я мог бы вам много рассказать о ней, но сейчас хочу узнать, какие предположения вы сделаете о Карле, зная только то, что она водит минивэн.

Сколько ей лет? Двадцать два? Тридцать пять? Пятьдесят семь? Попытайтесь сделать обоснованное предположение.

У нее есть дети? Если да, занимаются ли они спортом? Есть предположения, каким видом спорта они занимаются?

Когда вы закончите дедуктировать, давайте поговорим о моем друге Тодде. Он действительно классный парень. Кроме того, у него на голове ирокез. Есть идеи, как он выглядит? Сколько ему лет? Какую музыку любит? Где делает покупки?

Я играл в эту игру с сотнями людей, и результат всегда одинаков. Большинство людей думают, что Карле где-то 30–45 лет. Все уверены, что дети у нее есть. Большинство утверждает, что дети занимаются спортом, и почти каждый предполагает, что они играют в футбол. И все это пошло от минивэна.

Теперь перейдем к Тодду. Большинство опрошенных согласны, что ему где-то от 15 до 30 лет. Многие предположили, что он любит авангардную музыку, что-то типа панка, хеви-метал или рока. И почти каждый думал, что он покупает винтажную одежду или является клиентом магазинов, продающих серфы или скейтборды. И все это только на основании прически.

Теперь внесем ясность. Тодд не слушает авангардную музыку и не делает покупки в рок-магазинах. Ему 35 лет, он слушает Бетховена и покупает одежду где угодно. И Gap не закроет перед его носом дверь, если ему захочется купить там слаксы\*.

То же и о Карле. Она двадцатидвухлетняя бунтарка, играет на барабанной установке и убеждена: дети — это для скучных буржуа.

Но дело в том, что мы даже не могли предположить такого о Карле и Тодде. Мы делали аналогичные выводы, потому что основывались на признаках идентичности. Карла водит минивэн, поэтому мы предположили, что она мама футболиста. У Тодда ирокез, вот мы и подумали, что он молодой панк. Мы делаем обоснованные предположения о других людях, отталкиваясь только от информации о том, на каких машинах они ездят, какую одежду носят и какую музыку слушают<sup>5</sup>.

То, о чем говорят люди, так же влияет на то, что о них думают другие. Если мы удачно пошли на вечеринку, люди решат, что мы остроумны. Зная все подробности вчерашней игры или танцевального конкурса с участием знаменитостей, мы будем казаться крутыми.

Неудивительно, что люди предпочитают рассказывать вещи, благодаря которым они будут казаться интересными, а не нудными, умными, а не тупыми. Рассмотрим обратную сторону. Вспомните, когда вы в последний раз хотели рассказать что-то, но не сделали этого. Скорее всего, вы не открыли рта, потому что иначе выставили бы себя (или кого-то) в плохом свете. Мы рассказываем, как нам удалось заброни-

---

\* Слаксы — брюки свободного покроя из плотной хлопчатобумажной ткани. Изобретены в 1940-х годах. Прим. ред.

ровать столик в самом модном ресторане города, и умалчиваем, что окно нашего номера в отеле выходит на парковку. Мы рассказываем, что фотокамера, которую мы купили, значилась в списке наиболее выгодных покупок, но умалчиваем, что, оказывается, только что приобретенный ноутбук в другом магазине стоит дешевле.

Непосредственное общение — основной инструмент для создания хорошего впечатления, такой же мощный, как новый автомобиль или сумочка Prada<sup>6</sup>. Думайте о нем как о своеобразной валюте. *Социальной валюте*. Люди пользуются деньгами, чтобы купить продукты или услуги, и социальной валютой, чтобы создать желаемое впечатление о себе в семье, среди друзей и коллег.

Таким образом, компаниям и организациям, желающим стать популярными, необходимо изобрести свою социальную валюту. Дайте людям возможность выглядеть особенными, когда они будут рассказывать о ваших продуктах и идеях. Для этого существует три способа: 1) найти собственную отличительную черту, 2) использовать игровые механизмы и 3) дать людям возможность почувствовать себя инсайдерами, посвященными в тайну.

## Собственная уникальность

Представьте себе душный день. Вы с другом остановились у магазина на заправке, чтобы купить напитки. Вам надоела содовая, но вы хотели бы чего-то с более выраженным вкусом, чем просто вода. Что-то легкое и освежающее. Рассматривая напитки в холодильнике, вы вдруг замечаете розовый лимонад Snapple. Превосходно. Вы хватаете его и несете к кассе.

Выйдя на улицу, вы откручиваете крышечку и делаете глоток. Попечувствовав облегчение, собираетесь сесть в машину, как вдруг замечаете, что на внутренней стороне крышки Snapple что-то написано.

*Реальный факт № 27: мячик из стекла отскакивает выше, чем мячик из резины.*

Правда? Ух ты.

Скорее всего, вас удивит этот факт (кто знал, что стекло может «прыгать»). Но задумайтесь на мгновение: что вы сделаете дальше

с этой новой интересной информацией? Оставите при себе или поделитесь с другом?

В 2002 году Марке Рубинштейн, исполнительный вице-президент рекламного агентства Snapple, пыталась придумать новые способы развлечь клиентов компании. Snapple уже была известна причудливыми рекламными роликами с участием Леди Snapple, бодрой женщины средних лет, с сильным нью-йоркским акцентом, которая читала письма поклонников Snapple и отвечала на них. Она была реальной сотрудницей Snapple, и авторы писем были абсолютно разными: одни спрашивали, как вести себя на свидании, другие требовали, чтобы компания Snapple устроила вечеринку в интернате для пенсионеров. Реклама была довольно забавной, и Snapple искала что-то такое же умное и эксцентричное.

Во время встречи по вопросам маркетинга кто-то высказал мнение, что место под крышечкой — это простирающаяся недвижимость. Snapple попыталась размещать там шутки, но успеха это не принесло. Шутки были ужасны («Если карандаш № 2 — самый популярный, то почему он все еще № 2?»). Так что на самом деле трудно сказать, что провалилось — стратегия или шутки. Рубинштейн и ее команде стало интересно, будут ли реальные факты работать лучше. Нечто «необычное, что [покупатели Snapple] не знают и даже не догадываются, что хотели бы знать»<sup>7</sup>.

Рубинштейн и ее команда составили длинный список интересных и неожиданных фактов и начали печатать их под крышечками. Покупатели могли прочесть их, только купив и открыв бутылочку с напитком.

Факт № 12: кенгуру не может идти задом наперед. Факт № 73: в среднем человек тратит две недели жизни, ожидая переключения светофора.

Факты удивительны, они развлекают, и трудно не захотеть поделиться с кем-нибудь еще. Две недели жизни ждем переключения светофора? Невероятно! Как они смогли вычислить? Подумайте, на что мы могли бы потратить это время! Если как-нибудь вы будете пить Snapple с другом, то обнаружите, что рассказываете друг другу все, что вам уже удалось прочитать. Как если бы ваша семья раскрывала печенье с предсказаниями после обеда в китайском ресторане.

Факты Snapple настолько заразительны, что стали частью поп-культуры. Различные факты хранятся на сотнях сайтов. Комики делают их предметом своих шуток. Некоторые факты настолько невероятны, что люди даже спорят, правда это или нет (да, кажется безумным утверждение, что кенгуру не может ходить задом наперед, но так и есть).

А вы знали, что, хмурясь, сжигаете больше калорий, чем когда улыбаетесь? Что муравей может поднять вес в пятьдесят раз больше собственного? Люди рассказывают друг другу эти и подобные Snapple-факты, потому что они *необычайные*. А разговор о необычайном обеспечивает социальную валюту.

Необычайное, экстраординарное заслуживает внимания. Нечто может отличаться от остального, будучи новым, удивительным, рискованным или просто интересным. Но самый важный аспект необычайного — то, что оно заслуживает упоминания. Того, чтобы о нем говорили. Информация о том, что шарик из стекла подскочит выше резинового шарика, настолько примечательна, что вы просто обязаны рассказать об этом.

Необычайное обеспечивает социальную валюту, потому что люди, которые о нем говорят, также выглядят необычно. Некоторые любят быть душой компании, но никто не хочет быть ее погибелью. Мы все хотим, чтобы нас любили. Желание получить одобрение общества — основной стимул для людей. Если мы передадим кому-то любопытный Snapple-факт, это сделает нас более интересным в глазах собеседника. Если расскажем кому-то о секретном баре внутри закусочной с хот-догами, то будем выглядеть круто. Пересказывая новые, экстраординарные или занимательные истории или рекламу, мы сами кажемся необычными, новыми и интересными. С такими людьми приятно разговаривать, с ними интересно пойти на обед, они имеют больше, чем обычные люди, шансов получить приглашение на второе свидание.

Неудивительно, что популярность необычайного растет. В одном из исследований мы с профессором Уортонской школы бизнеса Рагу Айенгаром проанализировали, как часто устная реклама различных компаний, продуктов и брендов звучит в интернете<sup>8</sup>. Мы изучили огромный список из 6500 продуктов и брендов — от крупных брендов

типа Facebook до малых — из всех отраслей, которые только можно представить: банки, пекарни, магазины бытовой химии, универмаги... Затем мы попросили людей оценить необычайность каждого продукта или бренда и проанализировали, как оценки связаны с частотой упоминания.

Вердикт таков: о продуктах, отличающихся от остальных (Facebook или голливудские фильмы), говорили почти вдвое чаще, чем о тех, в которых меньше уникальности (Wells Fargo\* или Tylenol\*\*). Другие исследователи приводят такие же результаты. Более интересные твиты распространяются чаще, а более интересные или удивительные статьи с большей вероятностью войдут в Список самых пересылаемых в The New York Times<sup>9</sup>.

Необычайность объясняет, почему люди делятся видео, на которых восьмилетние девчушки безупречно читают рэп, и почему моя тетя переслала мне историю о койоте, которого сбила машина: он застрял в бампере, проехал шестьсот миль и выжил. Объяснимо даже, почему врачи говорят о некоторых пациентах чаще, чем о других. Каждый раз, когда в отделение реаниматологии попадает пациент с необычной историей (например, проглотил странный предмет), все в больнице знают о нем. Новость с розовым кодом (похищение ребенка) широко распространяется, даже если это ложная тревога, а голубой код (остановка сердца) идет практически незамеченным\*\*\*.

Необычайность также способствует развитию историй во времени. Группа психологов из университета Иллинойса набрала несколько пар студентов как будто с целью изучения группового планирования и производительности<sup>10</sup>. Студентам сказали: им предстоит вместе приготовить некоторое блюдо — и провели их на настоящую кухню. Им предоставили ингредиенты, необходимые для приготовления еды. Горы листовой зелени, свежая курятинка и сочные розовые креветки — все готово, только нарезать и бросить на сковороду.

Но на самом деле исследователи спрятали среди продуктов небольшое — несомненно, омерзительное — семейство тараканов, прикрыв

---

\* Wells Fargo — компания, предоставляющая диверсифицированные финансовые и страховые услуги в США, Канаде и Пуэрто-Рико. *Прим. ред.*

\*\* Тайленол (англ. Tylenol) — болеутоляющее и жаропонижающее лекарство для детей. *Прим. ред.*

\*\*\* Имеются в виду цветовые коды новостей, принятые в США. *Прим. ред.*

его овощами и курятиной. Фу-у! Студенты как один вскрикнули и отшатнулись от стола.

Когда бедlam утих, руководитель эксперимента сказал: должно быть, кто-то неудачно пошутил — и быстро отменил исследование. Но вместо того чтобы отправить студентов домой пораньше, он предложил им принять участие в другом исследовании, которое (очень кстати) проходило рядом.

Отправились туда, а по дороге всех спрашивали, что произошло во время прерванного эксперимента. Половину участников спрашивал руководитель, другой половине вопросы задавал посторонний студент (на самом деле — тайный помощник руководителя).

В зависимости от того, кому рассказывалось о случившемся, история звучала по-разному. Если участники говорили со студентом, то пытались произвести впечатление и развлечь, а не просто сообщить факты. В этом случае тараканы были более крупными и многочисленными, чем в реальности, и впечатление в целом — более отвратительным. Студенты преувеличивали детали, чтобы сделать историю необычайной.

Подобное случалось со всеми. Какой величины была рыбина, пойманная вами на последней рыбалке? Сколько раз за ночь вы просыпались из-за плача ребенка?

Часто мы даже не преувеличиваем, а просто не можем вспомнить подробности. Наши воспоминания — не точный отчет о произошедшем. Они больше похожи на скелеты динозавров, которые собирают учёные. Есть основные куски, но некоторые элементы отсутствуют, поэтому мы заполняем пустоты, делая обоснованное предположение.

Но в процессе рассказа сюжет вдруг становится экстремальным или развлекательным, особенно когда люди рассказывают группе слушателей.

Мы не просто предполагаем, а заполняем пробелы числами или информацией, которая поможет нам выглядеть особенноми, а не неумелыми. Размер рыбы увеличивается вдвое. Ребенок просыпался не дважды за ночь (этого было бы недостаточно), а раз семь, и, чтобы снова убаюкать его, необходимо применить все свое мастерство.

Это как игра в испорченный телефон. Чем больше пересказов истории, тем больше изменений: некоторые детали теряются, а некоторые

гипертрофируются. Русский читатель помнит детский стишок о том, что «за время пути собака могла подрасти»\*. Так и здесь: во время пути история становится все более и более необычайной.

Ключом к обнаружению внутренней необычайности является размышление о том, как сделать нечто более интересным, удивительным или новаторским. Способен ли продукт на такое, чего от него никто не ожидал (например, измельчить мячики для гольфа, как Blendtec)? Являются ли последствия его применения более экстремальными, чем можно себе представить?

Один из способов сделать сюрприз — сломать стереотип человеческого ожидания<sup>11</sup>. Возьмем бюджетные авиакомпании. Чего вы ожидаете, когда летите дешевым рейсом? Мало места, кино не показывают, еды мало, общее ощущение — «дешево и сердито». Но пассажиры бюджетной JetBlue часто рассказывают об этой компании другим, потому что условия, которые они получили, были необычайными: большие удобные сиденья, хороший выбор разнообразных закусок (от голубых чипсов Terra Blues до крекеров в виде животных), а также бесплатное телевидение, которое программируется на телевизоре, расположенному на спинке сиденья перед вами.

Тайны и споры также часто необычайны<sup>12</sup>. Проект «Ведьма из Блэр» — один из самых известных примеров такого подхода. Выпущенный в 1999 году фильм — история троих студентов-режиссеров, путешествовавших пешком в горах штата Мэриленд, чтобы снять документальный фильм по местной легенде о ведьме из Блэр. Предположительно, они исчезли; впрочем, зрителям сказали, что фильм смонтирован из «недавно обнаруженной» любительской съемки, сделанной во время похода. Никто не был уверен, что это правда.

Что мы делаем, когда сталкиваемся с подобной тайной? Естественно, просим других помочь нам разобраться и найти ответ. Поэтому фильм обсуждало огромное количество людей, которым было интересно, показаны там реальные события или нет. Фундаментальные убеждения, что ведьм не существует, были подорваны, и люди хотели

---

\* С. Маршак, «Багаж». Прим. ред.

получить точный ответ. И тот факт, что вокруг этого возникли споры, привел к еще более подробному обсуждению. Оно-то и сделало фильм блокбастером: снятый на ручную камеру, с бюджетом около 35 000 долларов, в прокате по всему миру он собрал более 248 миллионов долларов<sup>13</sup>.

Однако самое лучшее — то, что необычайным может стать что угодно. Можно подумать, что продукт или идея должны быть необычайными по сути, что отличительная черта — не то, что навязывается извне. Новые высокотехнологичные гаджеты или голливудские фильмы, естественно, отличаются от принципов обслуживания клиентов или тостеров. Ну что такого может быть в тостере?

Но найти изюминку в любом продукте или идее вполне возможно, нужно только подумать: почему вещи начинают выделяться. Вспомните Blendtec — компанию, выпускающую блендеры. Найдя внутреннюю отличительную черту продукта, компания смогла заставить миллионы людей говорить о скучном блендере. И это без рекламы, с пятидесятидолларовым бюджетом на маркетинг.

Туалетная бумага? Едва ли в ней есть что-то замечательное. Но несколько лет назад я сделал туалетную бумагу одной из самых обсуждаемых тем на вечеринках. Каким образом? Я положил в ванной комнате рулон черной туалетной бумаги<sup>14</sup>. Черная туалетная бумага? Никто не видел такой раньше. И это вызвало дискуссию. Подчеркните отличительную черту вашего продукта или идеи, и люди начнут говорить о ней.

## Используйте игровые механизмы

Мне не хватало 357 километров.

Несколько лет назад я заказывал перелет с Восточного побережья в Калифорнию и обратно. Стоял декабрь, а конец года всегда протекает медленно, поэтому кажется, что это идеальное время для визитов к друзьям. Я зашел в интернет, просмотрел кучу вариантов и нашел прямой рейс, даже дешевле, чем с пересадкой. Повезло! И я пошел за кредиткой.

Когда я ввел свой номер клиента авиакомпании, на экране появилась информация о моем статусе. Я много летаю, а в предыдущем

году летал рейсами компании United Airlines настолько часто, чтобы обрести статус «премьер». Просмотрев информацию о полученных привилегиях, я решил, что статус «премьер» — неудачная шутка маркетолога, но все же это чуть лучше, чем обычные условия в эконом-классе. Я мог бесплатно проверить багаж, имел доступ к сиденьям с немного большим пространством для ног и теоретически мог получить бесплатный перевод в бизнес-класс (но, кажется, этого никогда не происходит). Хвастаться особо нечем, но, по крайней мере, я не должен платить за проверку сумки.

В текущем году я был занят еще больше. Я стараюсь летать рейсами одной авиакомпании, если могу, и, казалось, все должно наконец окупиться. Я уже почти достиг следующего уровня и статуса «премьер плюс».

Но ключевое слово здесь «почти». Мне не хватило 357 километров. Даже если добавить прямой рейс в Калифорнию и обратно, у меня не будет достаточно километров для статуса «премьер плюс».

Привилегии статуса «премьер плюс» лишь немногим лучше. Я получил бы право бесплатной проверки трех сумок, имел бы доступ в специальные залы авиакомпаний при международных перелетах и мог садиться в самолет на пару секунд раньше, чем до этого. Ничего особенного.

Но я был так близко к цели! И у меня всего несколько дней, чтобы покрыть необходимые дополнительные километры! Эта поездка в Сан-Франциско — мой последний шанс.

И я сделал то, что делают люди, жертвующие здравым смыслом во имя цели. Я заплатил больше денег, забронировав рейс с пересадкой.

Вместо того чтобы полететь домой прямым рейсом, я летел кружным путем, с двухчасовой остановкой в Бостоне, чтобы налетать достаточно километров и перейти порог.

Первая крупная программа для людей, часто летающих на самолетах, появилась в 1981 году в компании American Airlines. Первоначально она была задумана как способ предоставить постоянным клиентам специальные тарифы, но вскоре превратилась в систему

вознаграждений. На сегодняшний день более 180 миллионов человек накапливают во время перелетов «клиентские километры». Эти программы вырабатывают лояльность миллионов к одной авиакомпании, и остановки в случайных городах или перелеты в неподходящее время означают, что мили накапливаются осознанно, у желаемого перевозчика.

Мы все знаем, что мили могут быть потрачены на бесплатный перелет, проживание в гостинице или другие льготы. Однако большинство людей никогда не используют накопленное. В самом деле, каждый год менее 10% миль обменивается на услуги. По оценкам экспертов, около 10 триллионов учтенных «клиентских миль» не используется вообще. А ведь это очень много — достаточно, чтобы 19,4 миллиона раз слетать на Луну и обратно.

Но если люди на самом деле не используют льготы, почему им так интересно накапливать мили?

Потому что это забавная игра.

Какая ваша любимая игра? Настольная, спортивная, компьютерная? Может быть, вы любите пасьянсы, наслаждаетесь гольфом или сходите с ума по судоку? Вы когда-нибудь задумывались, почему вам это нравится? Почему вы не перестаете играть?

Игровые механизмы — элементы игр, приложения или программы, в том числе правила и обратная связь, — делают их веселыми и захватывающими. Вы получаете очки за хорошо собранный пасьянс, у головоломок судоку есть уровни сложности, а в турнирах по гольфу выявляются лидеры. Игровые элементы показывают каждому его место в игре и степень мастерства. Хороший игровой механизм удерживает вовлеченность людей, их заинтересованность и постоянное желание достичь большего.

Внутренняя мотивация — один из способов, с помощью которых нас увлекают игровые механизмы. Все мы любим добиваться цели. Неопровергимое свидетельство нашего прогресса — составление сложного пасьянса или следующий уровень головоломки судоку — дает нам возможность почувствовать себя хорошо. Так что отдельные этапы мотивируют нас работать усерднее, особенно когда

мы приближаемся к пределу возможного<sup>16</sup>. Возьмите, к примеру, накопительные карты купи-десять-получи-один-бесплатный кофе, которые иногда предлагают в кафе. Увеличивая мотивацию, карты стимулируют людей чаще покупать кофе: клиенты приближаются к награде — бесплатной чашке кофе<sup>17</sup>.

Но игровые механизмы также могут мотивировать нас на *межличностном* уровне, вызывая социальное сравнение.

Несколько лет назад студентов Гарвардского университета попросили сделать, казалось бы, простой выбор: какую они предпочли бы работу — за которую получали бы 50 000 долларов в год (вариант А) или 100 000 долларов в год (вариант Б)?

Кажется, все очевидно, не так ли? Все должны выбрать вариант Б. Но имелась одна загвоздка. Выбрав вариант А, студенты работали бы среди людей, чей доход составлял 25 000 долларов, и получали бы вдвое больше их. А в варианте Б они находились бы среди людей, зарабатывающих 200 000 долларов, и получали бы вдвое меньше, чем они. Так что вариант Б дал бы студентам больше денег, но выглядели бы они хуже, чем окружающие.

Что же выбрали большинство?

Вариант А. Они предпочитали выглядеть лучше других, пусть даже получая меньше<sup>18</sup>. Они выбрали вариант, худший в абсолютном денежном выражении, но лучший в относительном социальном.

Люди не просто заботятся о том, сколько получают, — они заботятся о своем статусе в сравнении с другими. Возможность поскорее попасть на борт самолета — приятная привилегия статуса премьер. Но то, что вы попадаете на борт на несколько минут раньше всех остальных, делает эту привилегию особенно приятной. Поскольку работает уровневая система. И эти уровни показывают, где мы находимся вообще. Но также они дают нам ясное представление о том, где мы находимся относительно всех остальных.

Как и многие другие животные, люди заботятся об иерархии. Обезьяны демонстрируют свой статус, а собаки выясняют, кто из них альфа, то есть вожак стаи. Люди такие же. Нам нравится чувствовать себя выше других по статусу, быть альфа-самцом или вожаком стаи. Но статус — понятие относительное. Будучи лидером группы, мы хотим, чтобы наша группа была лучше других.

Игровой механизм способствует созданию социальной валюты, потому что все хорошее помогает нам лучше выглядеть. Люди любят хвастаться тем, чего они достигли: гандикап в гольфе, количество подписчиков в Twitter или баллы, полученные их детьми при сдаче выпускных тестов. Мой друг — обладатель платинового медальона Delta Airlines\*. Каждый раз, когда он летит, он находит способ похвастаться этим в Facebook. Он пишет, как парень, которого он увидел в коктейль-баре Delta Sky Club, клеился к официантке. Или рассказывает, как его бесплатно пересадили в первый класс. В конце концов, какая польза от статуса, если никто не знает, что он у вас есть?

Но всякий раз, когда он с гордостью подчеркивает свой статус, он также рекламирует Delta.

Это пример того, как игровой механизм влияет на увеличение количества личных рекомендаций. Люди говорят о чем-то, потому что хотят показать свои достижения, но, озвучивая достигнутые результаты, они одновременно говорят о брендах (Delta или Twitter) или сферах деятельности (гольф или тестирование).

### *Создайте хорошую игру*

Использование игровых механизмов требует количественного определения результативности. Некоторые области, такие как гандикап в гольфе и тестовые баллы, имеют встроенные измерители. Люди могут увидеть, как они работают, и самостоятельно сравнить себя с другими. Но если продукт или идея не имеет такой встроенной системы, это нужно обыграть. Необходимо создать и зафиксировать систему мер, чтобы дать людям возможность оценить, где они находятся, — например, значки, свидетельствующие, сколько сообщений отправили пользователи, или разноцветные членские карты для владельцев сезонных абонементов.

Авиакомпании сделали это красиво. Программы для тех, кто часто летает, существовали не всегда, хотя деловые поездки совершаются уже более полувека. Игровой элемент был внесен в полеты сравнительно недавно: авиакомпании начали записывать мили, покрытые

---

\* Высший уровень статуса пассажира Delta. Прим. ред.

за время перелетов, и присваивать статусы. Потому что так растет социальная валюта, и люди любят говорить об этом.

Использование игровых механизмов также подразумевает присвоение отличительных знаков, помогающих похвастаться достижениями. Конечно, кто-то может рассказывать, насколько хорошо сделал что-то, но лучше, когда существует ощутимый, видимый символ и его можно предъявить другим. Foursquare, социальная сеть, основанная на местоположении, позволяет пользователям отметить себя, или «зачекиниться», в барах, ресторанах и других местах посредством мобильных устройств. Чекин помогает найти друзей. Однако Foursquare на основе истории чекинов также награждает своих пользователей специальными значками. Отметьтесь в одном и том же месте больше, чем кто-либо другой, в течение шестидесяти дней — и получите корону «мэра» этого места. Зачекиньтесь в пяти различных аэропортах — и получите значок Jetsetter\*. Но суть не только в том, что значки отображаются в учетных записях пользователей Foursquare, они еще и обеспечивают социальную валюту: пользователи могут размещать их на страницах Facebook.

Так же как и мой друг, обладатель платинового медальона, люди показывают свои значки, чтобы похвастаться и гордиться собой. Но параллельно они также делятся информацией о бренде Foursquare.

Отлично продуманный игровой механизм может создать достижение на пустом месте. Авиакомпания превратила лояльность в символ статуса. Foursquare сделала ее знаком отличия. А поощряя любителей компьютерных игр размещать свои результаты в Facebook, онлайн-производителям игр удалось убедить людей: не стоит стесняться ежедневного многочасового времяпрепровождения за компьютером — этим можно похвастаться.

Эффект от системы статусов легко понять даже незнакомым с данной областью. «Быть мэром» звучит хорошо, но спросите большинство людей на улице: это лучше или хуже, чем знак вечерней школы, суперпользователя или любой из более чем сотни других значков, которые предлагает Foursquare? Я уверен, что они не ответят.

---

\* Человек, часто путешествующий на самолете. Прим. пер.

Компании, выдающие кредитные карты, боролись с той же проблемой. Раньше золотые карты выдавались исключительно тем, кто тратил много денег и имел особенную кредитную историю. Но когда компании начали предлагать их обладателям кредитов любого типа, золотая карта потеряла смысл. Тогда компании придумали новые варианты для по-настоящему богатых клиентов: платиновая карта, сапфировая и алмазная. Но у какой карты статус выше — сапфировой или алмазной? Платина лучше или хуже сапфира? Запутанная смесь цветов, минералов и редких слов создает хаос и приводит потребителя в замешательство. Никто не понимает, каков его статус по сравнению с другими.

Сравните это с медалями, которые вручаются на Олимпиаде или на местном соревновании по легкой атлетике. Если участники говорят, что выиграли серебро, вы точно знаете, насколько хорош их результат. Даже тот, кто почти ничего не знает о состязании, может сразу определить, является ли участник звездой или просто хорошим спортсменом.

Многие британские супермаркеты применяют подобную систему маркировки. Они используют красные, желтые или зеленые круги, похожие на стоп-сигналы, чтобы обозначить, сколько сахара, жиров и соли в различных продуктах. Бутерброды с низким содержанием натрия выделены зеленым кругом, а соленые супы — красным. Любой человек может мгновенно разобраться в системе и понять, как поступить.

Многие конкурсы также включают игровой механизм. Компания Burberry\* создала сайт под названием «Искусство тренча» (Art of the Trench) — монтаж фотографий тренчей Burberry и всех, кто их носит. Некоторые фотографии сделаны ведущими фотографами мира, но отправить свои фотографии или фотографии своих друзей, которые носят культовый плащ Burberry, может любой. Если вам повезет, Burberry опубликует ваше изображение на сайте. Ваша фотография войдет в число изображений, отражающих стиль.

---

\* Burberry Group — британская компания, производитель одежды, аксессуаров и парфюмерии класса люкс. *Прим. ред.*

Представьте себе: ваша фотография попала на сайт. Каким будет ваш первый импульс? Вы расскажете кому-то еще! И не одному человеку. Множеству.

Сайт Burberry получил миллионы просмотров из более чем ста стран мира. Объем продаж увеличился до 50%<sup>19</sup>.

Сайты с рецептами побуждают людей размещать фотографии собственноручно приготовленных блюд. Программы потери веса или фитнес-программы поощряют фотографии до и после занятий, чтобы люди могли показать другим, насколько лучше они теперь выглядят. Новый бар в Колумбии назвал напиток «Кентукки Ирби» в честь моего лучшего друга по фамилии Ирби. Он почувствовал себя особенным и рассказал всем, кого знает, о напитке. Заодно помог распространить информацию о новом заведении.

Тот же принцип работает, когда присуждается награда. Награжденные любят хвастаться — это дает им возможность рассказать другим, насколько они хороши. Но параллельно они обязательно скажут о тех, кто дал им награду.

Устная реклама может также возникнуть и во время конкурса. Если победителя определяет голосование, участники заручаются поддержкой. Но, прося голосовать за них, они распространяют информацию о продукте, бренде или проекте, под эгидой которого идет конкурс. Вместо того чтобы рекламировать себя напрямую, компания использует людей, желающих получить награду: они сами проводят маркетинговую кампанию.

И это подводит нас к третьему способу создания социальной валюты: дайте людям почувствовать себя инсайдерами.

## Дайте людям возможность почувствовать себя инсайдерами

В 2005 году CEO\* компании SmartBargains ([www.SmartBargains.com](http://www.SmartBargains.com)) стал Бен Фишман. На сайте товаров со скидками продавалось все — от одежды и постельных принадлежностей до элементов декора дома и дорожных сумок. Бизнес-модель проста: компании, желающие

---

\* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

избавиться от остатков или переизбытка товаров, дешево продают их SmartBargains, а SmartBargains продаёт их потребителям. На сайте имелся широкий выбор товаров стоимостью зачастую до 75% ниже, чем в розницу.

Но к 2007 году сайт еле выживал. Доход и так был небольшим, но теперь интерес к бренду иссяк и динамика замедлялась. Количество похожих сайтов возросло, и SmartBargains жаждала выделиться среди конкурентов.

Фишман основал новый сайт под названием Rue La La. Здесь предлагались товары ведущих дизайнеров, но упор делался на «горячие распродажи»: товар можно было купить лишь в течение ограниченного времени (двадцать четыре часа или максимум несколько дней). Сайт придерживался модели, аналогичной «распродаже остатков» в индустрии моды. Доступ только по приглашениям. Вы должны быть приглашены одним из пользователей.

Продажи взлетели, сайт работал замечательно. Настолько хорошо, что в 2009 году Бен продал оба сайта за 350 миллионов долларов.

Успех Rue La La особенно примечателен, если учесть одну мелочь.

Сайт продавал те же товары, что и SmartBargains. Точно такие же платья, юбки и костюмы. Такую же обувь, рубашки и брюки.

Так что же изменилось? Что привело к тому, что люди рвались на банальный сайт? Как получилось, что Rue La La оказался настолько успешным?

Да так: Бен дал людям возможность почувствовать себя инсайдерами, причастными к чему-то «не для всех».

Пытаясь разобраться, как спасти SmartBargains, Фишман заметил: одна часть бизнеса работает великолепно. Клуб лояльности Smart Shopper позволял зарегистрированным пользователям получать скидки на доставку и доступ к закрытым торговым зонам. Предложения могли видеть только члены клуба, больше никто. Успех был очевиден.

В то же время Фишман узнали о концепции, реализованной во Франции, — *vente privée*, или частные продажи. Горячие распродажи онлайн, доступные только в течение дня. Фишман решил: это лучший способ сделать бизнес уникальным.

Так и случилось. «Невероятный» успех Rue La La объясним: здесь сработал фактор срочности. Каждое утро в 11:00 на сайте публиковались новые объявления. В первые пару месяцев спрос был гораздо выше, чем ожидали: к 11:03 утра всё распродавалось. Всё. И клиенты поняли: если они не подсуетятся, то всё пропустят.

По мере роста Rue La La сохранила принцип ограниченного доступа. Здесь по-прежнему за первый час продается 40–50% товаров. Продажи выросли, но это не значит, что доход растет в течение дня: просто пик активности в 11:00 зашкаливает.

Политика «только для членов клуба» давала зарегистрированным пользователям почувствовать себя инсайдерами. Представьте бархатный канат, перекрывающий вход в эксклюзивный ночной клуб для обычных завсегдатаев вечеринок. Люди предполагали: если для получения доступа нужно быть членом клуба, там будет нечто заманчивое.

Члены Rue La La — его лучшие агенты. Они заманивают лучше любой рекламной кампании. Фишман отметил:

*Это как консьерж в отеле. Вы спускаетесь к нему, чтобы узнать, где можно поужинать, и он сразу же говорит вам где. Конечно, скорее всего, он получает деньги за рекомендацию, и высока вероятность, что и ресторан окажется посредственным. Но если место вам по рекомендует друг, вы будете очень хотеть попасть туда. И когда друг говорит, что вы должны попробовать Rue La La, вы поверите. И попробуете<sup>20</sup>.*

Rue La La дал возможность реализоваться дружеским связям.

Может, это не всем очевидно, но Rue La La имеет много общего с секретным баром Please Don't Tell. И там и здесь использованы факторы дефицита и эксклюзивности, и клиенты чувствуют себя инсайдерами.

Дефицит показывает, в каком количестве предлагают что-либо. Редкие вещи малодоступны из-за высокого спроса, ограничения по количеству, времени или месту приобретения. В секретном баре Please Don't Tell всего сорок пять мест. Там просто нет возможности принять большее количество посетителей. Распродажи Rue La La открыты двадцать четыре часа, но некоторые вещи уходят за тридцать минут.

Эксклюзивность также свидетельствует о наличии, но с другой стороны. Эксклюзивные вещи доступны только людям, которые ставят определенные требования. Когда мы думаем об эксклюзивности, то склонны представлять себе пафосный «Ролекс» за 20 000 долларов, инкрустированный бриллиантами, или дружеские встречи с кинозвездами в Санта-Крус. Но эксклюзивность — не только деньги или имя. Это еще и знания. Информированность или общение с информированными людьми. На этом работают Please Don't Tell и Rue La La. Вам не нужно быть знаменитостью, чтобы попасть в Please Don't Tell, но он скрыт, и лишь немногие знают о его существовании. Вы не купите доступ в Rue La La: вы должны знать пользователя.

Дефицит и эксклюзивность скорее делают продукты желанными, чем популярными. Если нечто получить трудно, считается, что оно стоит усилий<sup>21</sup>. Если что-то отсутствует или продано, люди часто делают вывод: оно понравилось многим другим, значит, это нечто очень хорошее (подробнее в главе «Общество»). Люди выше оценивают поваренные книги, если они выпущены ограниченной серией, считают, что печенье вкуснее, когда его недостаточно<sup>22</sup>. А колготки более качественные, если их носят не все.

Дисней использует ту же концепцию, повышая спрос на фильмы, выпущенные десятилетия назад. Компания изымает первые анимационные фильмы, такие как «Белоснежка» и «Пиноккио», с рынка и помещает их в «Хранилище Диснея», пока не решает переиздать. Ограниченнная доступность заставляет потребителя чувствовать: мы должны действовать прямо сейчас. Если нет, мы упустим возможность, даже если она не является приоритетной для нас\*.

---

\* Обратите внимание, что затрудненный доступ не тождественен его отсутствию. Конечно, забронировать столик в Please Don't Tell непросто, но если люди звонят настойчиво, то добьются цели. И хотя Rue La La открыт только для членов, он в последнее время проводит политику доступности для не-членов, зарегистрировавшихся с помощью адреса электронной почты. Использование инструментов дефицита и эксклюзивности на ранней стадии и снижение ограничений со временем — особенно хороший способ создать спрос. Также опасайтесь, чтобы ограничение доступа не принесло вам репутацию недружелюбного сноба. Люди привыкли получать то, что хотят, и если они слишком часто слышат «нет», то пойдут в другое место. Джим Михэн в Please Don't Tell решает эту проблему, прямо говоря своим сотрудникам: если приходится говорить «нет», нужно попытаться сказать «нет, но». Например: «Нет, к сожалению, мы полностью заняты в восемь тридцать, но как насчет одиннадцати?» или: «Нет, у нас нет бренда X, но есть бренд Y. Хотите попробовать?» Управляя разочарованием, они сохраняют привлекательность, а также поддерживают доверенность клиентов. *Прим. авт.*

Рост дефицита и эксклюзивность повышают количество личных рекомендаций, а те дают людям возможность почувствовать себя инсайдерами. Если люди получают нечто недоступное остальным, они чувствуют себя особенными, уникальными, имеющими высокий статус. И по этой причине они не только получают больше удовольствия от продукта, но и желают поделиться им с другими. Почему? Потому что, рассказав, они станут выглядеть лучше в глазах других. Инсайдерские знания — социальная валюта. Прождав несколько часов в очереди, люди получают новейший гаджет. Первое, что они делают, — это показывают его другим. Посмотрите на меня: вот что я получил!

И чтобы вы не подумали, будто только бары и одежда могут получить выгоду, дав людям возможность почувствовать себя инсайдерами, позвольте мне рассказать вам, как McDonald's создала социальную валюту из мясной смеси рубца, сердца и желудка.

В 1979 году McDonald's ввел в меню куриные наггетсы Chicken McNuggets. Это был хит, и каждый ресторан сети по всей стране хотел ими торговаться. Но в то время в McDonald's не было подходящей системы для удовлетворения спроса. Поэтому перед шеф-поваром Рене Арендом возникла задача разработать еще один новый продукт, который можно предложить тем ресторанам сети, которым не удалось купить достаточно курятины. Нечто, что удовлетворит их запросы, несмотря на проблемы.

Аренд придумал сэндвич со свининой и назвал его McRib\*. Он только что вернулся из поездки в Чарльстон и был вдохновлен южным барбекю. Богатый дымный аромат, решил он, станет прекрасным дополнением к меню McDonald's.

Вопреки названию, в McRib очень мало мяса с ребер. Представьте себе котлетку из свинины в форме чего-то, выглядящего как стойки ребер. Уберите кости (и большое количество более качественного мяса), добавьте соус барбекю, положите сверху лук и маринованные огурчики, «упакуйте» в булочку — и вот вам McRib<sup>23</sup>.

Недостаток реберного мяса не оказался фатальным. Тестирование продукта на рынке прошло хорошо. McDonald's была рада, вскоре

\* Мясо с ребер. Прим. пер.

продукт был добавлен в меню. McRib распространились повсюду — от Флориды до Сиэтла.

Но вскоре пришли показатели продаж. К сожалению, они оказались намного ниже, чем ожидалось. McDonald's пыталась привлечь интерес к McRib, но ни акции, ни декларированные особенности не сработали. Так что через несколько лет McRib убрали из меню, объяснив это нелюбовью американцев к свинине.

Однако десять лет спустя McDonald's придумала хитрый способ увеличить спрос на McRib. Она больше не тратила деньги на рекламу. Она не меняла цену. Она даже не меняла ингредиенты.

Она просто сделала продукт дефицитным.

Иногда McRib вносили в меню на ограниченное время, в других случаях его можно было купить только в определенных местах, но не везде. В какой-то месяц он предлагался только в ресторанах в Канзас-Сити, Атланты и Лос-Анджелеса. А через два месяца — только в Чикаго, Далласе и Тампе.

Стратегия сработала. Покупатели пришли в восторг от сэндвича. В Facebook возникали группы, требующие от компании: «Верните McRib!» Поклонники использовали Twitter, чтобы заявить о своей любви к сэндвичу («Ура! McRib возвращается») и узнать, где его можно купить («Я действительно использую Twitter только чтобы узнать, когда McRib появится в продаже»). Кто-то даже создал онлайн McRib-локализатор, чтобы фанаты могли делиться друг с другом информацией о местах, где можно купить McRib. И все это ради смеси из рубца, сердца и желудка.

Дайте людям возможность почувствовать себя причастными к чему-то «не для всех», и это принесет пользу любому продукту, любым идеям. Независимо от того, моден ли продукт, крут ли он или это просто куски свиной туши. Сам факт, что нечто нельзя получить запросто, заставит людей ценить его больше и рассказывать другим, чтобы, обладая продуктом или хотя бы информацией о нем, заработать социальную валюту.

## Короткая заметка о мотивации

Несколько лет назад я прошел мужской обряд посвящения. Я присоединился к фэнтези-лиге.

Фэнтези-футбол\* стал одной из самых популярных неофициальных игр Америки. Тем, кто незнаком с игрой, объясню: это как быть генеральным менеджером придуманной команды. Миллионы людей тратят бесчисленные часы на поиск игроков, корректировку расписаний и еженедельный просмотр работы.

Мне всегда казалось смешным, что люди тратят столько времени на то, что по существу является зреющим видом спорта. Но когда группе моих друзей понадобился еще один человек и они спросили, не хочу ли я играть, я ответил: почему бы и нет.

И, конечно же, увлекся. Каждую неделю я тратил часы, просматривая памятки, читая об играх, о которых никогда бы не услышал, и пытался найти спилеров\*\*, которых не ожидают другие участники. Когда начался сезон, я, неожиданно для себя, стал смотреть футбол, чего раньше никогда не делал. Но смотрел не с целью узнать, победила ли местная команда. Я наблюдал за командами, о которых ничего не знал, проверяя, какие из моих игроков играли лучше, и корректируя расписание каждую неделю.

Знаете, что самое интересное?

Все это я делал бесплатно.

Никто не платил мне за потраченные часы. Мы с друзьями даже не делали ставку на результат. Мы просто играли в свое удовольствие. И, конечно, ради репутации. Но так как желание быть лучше других является социальной валютой, все были мотивированы делать свою работу хорошо. Даже без денежного поощрения.

В чем мораль? Людям не обязательно платить, их нужно мотивировать. Менеджеры часто по умолчанию назначают денежные стимулы, пытаясь мотивировать сотрудников. Какой-то подарок или бонус, чтобы заставить людей лучше работать. Но это неправильный способ решить проблему. Многие люди «приведут друга», если вы заплатите им сто долларов. Предложите людям возможность выиграть золотой «ламборджини», и они сделают что угодно.

Но, как и многие денежные стимулы, золотой «ламборджини» стоит немало.

---

\* Игра, в которой участники формируют виртуальную команду футболистов, чьи прототипы принимают участие в реальных соревнованиях. *Прим. ред.*

\*\* Футболист, удерживающий мяч с целью обмануть нападающего команды соперников. *Прим. пер.*

Кроме того, как только вы заплатите людям, то уберете их внутреннюю мотивацию<sup>24</sup>. Все с удовольствием рассказывают о нравящихся компаниях и продуктах, миллионы делают это каждый день, бесплатно, добровольно. Но как только вы предлагаете людям деньги за привлечение других клиентов, интерес, который они имели, делая это бесплатно, исчезнет. Решение клиента о том, делиться информацией или нет, больше не будет основываться на том, насколько им нравится продукт или услуга. Вместо этого качество и количество рекомендаций войдут в прямую пропорцию с полученными за это деньгами.

Социальные стимулы, например социальная валюта, более эффективны в долгосрочной перспективе. Foursquare не платит пользователям за чекины в барах, и авиакомпании не предоставляют скидки клиентам, которые часто пользуются их услугами. Но все хотят выглядеть хорошо в глазах других и все демонстрируют свою причастность к чему-то редкому — и делятся информацией бесплатно.

## Пожалуйста, не говори никому. Ну хорошо. Может, только одному человеку...

Как заставить людей говорить о нас и сделать наши продукты и идеи популярными? Один из способов — изобретение социальной валюты. Людям нравится производить хорошее впечатление, поэтому наши продукты должны приводить их к этой цели. Как в роликах Blendtec «Перемелет или нет?» Мы должны найти собственную необычайность. Использовать игровые механизмы, как Foursquare или авиакомпании, применяющие систему уровней к постоянным клиентам. Или использовать дефицит и эксклюзивность, как Rue La La, чтобы люди чувствовали себя инсайдерами.

Вернемся к Please Don't Tell. Владельцы умны. Они понимают, что секретность повышает социальную валюту. Но они не остановились на достигнутом. После того как вы заплатили за напитки, официант передает вам небольшую визитную карточку. Полностью черную, будто визитная карточка экстрасенса или мага. Красная надпись на карточке гласит: «Пожалуйста, не говори никому» (Please Don't Tell), а дальше написан номер телефона.

Все атрибуты свидетельствуют: хозяева хотят сохранить место в тайне. Но они все-таки дают вам свой номер телефона. На всякий случай. Вдруг вы захотите поделиться их секретом.