

1 СОЦІАЛЬНА ВАЛЮТА

Серед брунатних кам'яниць із піщанику та вінтажних крамничок на площі Святого Марка, поблизу нью-йоркського парку Томпкінс-сквер, ви помітите маленьке кафе. Вхід прикрашає велика червона вивіска у формі хотдога з написом «З'їж мене!», ніби виведеним гірчицею. Кілька сходинок униз, і ви опиняєтесь у дивовижному закладі, де продають хотдоги. Довгі столи заставлено вашими найулюбленішими приправами, також тут можна пограти в аркадні відеоігри і, звісно ж, попросити меню, за яке можна і вмерти.

Ресторан пропонує сімнадцять видів хотдогів. Будь-який різновид сосиски, який ви тільки забажаєте. «Доброго ранку» — це сосиска, загорнута в бекон, із розтопленим сиром і яечнею згори. До складу «Цунамі» входять соус теріякі, ананас і зелена цибуля. Любителі класики можуть замовити «Нью-Йоркер», класичну сосиску з яловичини, підсмажену на грилі.

Але, ковзнувши поглядом по простих картатих скатертинах і хіпстерах, які поглинають хотдоги, ви побачите старовинну дерев'яну телефонну будку в дальньому кутку, схожу на ту, з якої з'являвся Кларк Кент в образі Супермена. Що ж, зазирніть досередини.

Там висить старомодний телефонний апарат: щоб набрати будь-яку цифру, треба прокручувати набірний диск. Задля жарту встроміть свій палець у дірочку під номером «2», крутніть диск за годинниковою стрілкою до упору, відпустіть і прикладіть слухавку до вуха.

Ви здивуєтеся, почувши звідти голос. «У вас є попереднє замовлення?» — запитають вас. Попереднє замовлення?

Так, попереднє замовлення, якого, звісно, у вас немає. А нащо вам замовлення тут, у телефонній будці в кутку закладу з хотдогами?

Але сьогодні вам щастить, для вас знайдуть місце. Несподівано задня стінка будки відчиняється — це ж потаємні двері! — і вас впускають до загадкового бару, що зветься — уявіть собі! — Please Don't Tell*.

У 1999 році Браян Шебайро та його друг дитинства Кріс Ангіста вирішили почати заробляти на хотдогах. Друзі зростали в Нью-Джерсі, бували в таких відомих місцях, як Rutt's Hut та Johnny & Hanges і хотіли практично використовувати свої знання про хотдоги в Нью-Йорку. Після двох років науково-дослідницьких та експериментально-конструкторських досліджень, об'їздивши на мотоциклах уздовж і впоперек усе Східне узбережжя, перекуштувавши найкращі хотдоги, Браян і Кріс наважилися: 6 жовтня 2001 року вони відкрили Crif Dogs в Іст-Віллідж. Назвали кафе на згадку про вигук, що вихопився у Браяна, коли він намагався вимовити Крісове ім'я, жуячи хотдог.

Crif Dogs став популярним місцем і не раз отримував журнальні відзнаки як найкращий заклад такого штибу. Минули роки, і Браяну захотілося чогось новенького. Йому заманулося відкрити бар. Crif Dogs завжди мав ліцензію на продаж алкогольних напоїв, але ніколи вповні не користався з цієї можливості. Браян і Кріс мали машину для льоду і колотили «Маргариту», а деколи тримали в холодильнику пляшечку Jägermeister, але для бару їм бракувало місця. По сусідству, за стіною, занепадав коктейльний бар. Браянів правник запевняв: якщо вдасться отримати це приміщення, ліцензію можна буде поширити на новий заклад. Після трьох років умовлянь сусід нарешті здався і віддав приміщення Крісу та Браяну.

Отут почалося найскладніше. Нью-Йорк напхом напханий барами. В радіусі чотирьох кварталів навколо Crif Dogs понад

* Please Don't Tell — з англ. «Будь ласка, не кажіть!». — Прим. пер.

шістдесят місць, де можна перехилити чарчину. І кілька в самому кварталі. Спочатку Браяну марився похмурий рок-н-рольний бар. Але це була не надто вдала ідея. Потрібна була видатна концепція, щоб зацікавити людей і змусити їх приходити.

Якось Браян перетнувся з товаришем-антикваром. На великому блошиному ринку просто неба продавалося все, від комодів епохи арт-деко до келихів і опудал гепардів. Чоловік сказав, що він відкопав охайну телефонну будку з 1930-х років, що стане оздобою нового бару.

У Браяна виникла ідея.

Коли він був дитиною, його дядько столярував, зокрема допомагав будувати будинки. Він обладнав у підвалі таємну кімнату із замаскованим входом. Не те щоб вхід був геть таємний, просто дві з'єднані дерев'яні дошки, але якщо штовхнути двері у правильному місці, ви потрапляли до сховку. Це не було якесь секретне лігво чи кімната зі скарбами, але все одно круто.

Браян вирішив перетворити телефонну будку на вхід до прихованого бару²⁵.

Атмосфера Please Don't Tell така, ніби вас утаємничено. Ви не знайдете вивіски на вулиці, жодної реклами на білбордах і в журналах. А єдиний вхід до нього веде через телефонну будку всередині ресторанчика з хотдогами.

Звісно, це було дивно. Хіба маркетингологи не проповідують необхідність відвертої реклами і легкого доступу як наріжні камені успішного бізнесу?

Please Don't Tell ніколи не рекламували. Однак від моменту відкриття 2007 року став одним із найпопулярніших барів Нью-Йорка. Місця бронюють тільки сьогодні на сьогодні, лінія попередніх замовлень працює лише з 15:00 до 15:30. Хто не встиг, той запізнився. Можна затято телефонувати знову і знову в надії прорватися крізь сигнал «зайнято». Все марно.

Please Don't Tell не підірвав ринку. Бар не намагається затягти клієнтів і не спокушає ефектним вебсайтом. Це класичний «бренд-знахідка». Джим Міхан, чарівник, який вичаклував коктейльне меню для Please Don't Tell, сформулював стратегію залучення

клієнтів. «Найпотужніша маркетингова техніка — це персональна рекомендація, — сказав він. — Немає нічого заразливішого чи віруснішого за одного з ваших друзів, який побував у закладі і порекомендував його вам». А що може здивувати більше, ніж коли двоє людей увійшли до телефонної будки і там зникли?

Якщо ви ще не зрозуміли, це маленька таємниця про таємниці: рано чи пізно таємне повинно стати видимим.

Згадайте, як востаннє хтось ділився з вами секретною інформацією. Пам'ятаєте, як вас благали не прохопитися жодній живій душі? І пригадуєте, що ви зробили далі?

Якщо ви схожі на більшість людей, то, ймовірно, таки розповіли комусь іще. (Не переживайте, зі мною ваш секрет наче під замком.) Як з'ясувалося, якщо щось повинно зберігатися в таємниці, люди, найімовірніше, захочуть поділитися інформацією з іншими. Чому? Це ж соціальна валюта!

Люди діляться інформацією, яка створює їм позитивний імідж.

Чеканка нової валюти

Дітям подобається мистецтво. Вони малюють крейдою, роблять аплікації, наклеюючи макарони на картон, або створюють складні скульптури з вторсировини — і насолоджуються процесом.

А також показують свої витвори іншим.

Самореклама супроводжує нас протягом життя. Ми розповідаємо друзям про новий одяг і хвалимося перед рідними замітками, надісланими до місцевої газети. Бажання ділитися своїми думками, переконаннями і досвідом пояснює популярність соціальних мереж. Люди пишуть про свої смаки, поновлюють статуси у фейсбуці, розповідаючи, що з'їли на обід, і твітять про причини своєї ненависті до теперішнього уряду. Чимало дослідників зауважили, що сучасне покоління психологічно залежних від соціальних мереж не може перестати ділитися думками, захопленнями та бажаннями — з усіма і повсякчас.

Дослідження свідчать, що більше ніж 40% обговорюваних тем стосуються персонального досвіду чи особистих стосунків²⁶.

Близько половини твітів сконцентровані навколо «Я»²⁷, розповідаючи, що людина робить або що з нею сталося. Чому люди так щедро діляться власними поглядами й особистим досвідом?

Це більше, ніж звичайне марнославство; нам це насправді подобається. Гарвардські нейронауковці Джейсон Мітчелл і Даяна Тамір дійшли висновку, що оприлюднення інформації про себе зазвичай винагороджується²⁸. Під час одного дослідження Мітчелл і Тамір під'єднали учасників експерименту до сканерів мозку та попросили розповісти про себе («Я люблю кататися на сноуборді») або про інших («Він любить цуциків»). З'ясувалося, що оприлюднення власних думок активізує ті самі ділянки мозку, які реагують на заохочення їжею та грошима. Розповідаючи про вдачі вихідні, люди відчують таку саму насолоду, як від подвійної порції шоколадного торта. Нам так подобається висловлювати власні переконання, що ми навіть готові за це платити. В іншому дослідженні Тамір і Мітчелл попросили учасників експерименту відповісти на особисті запитання (наприклад, «Як сильно ви любите канапки?») й оприлюднити відповіді або ж — просто побути спостерігачами. Респонденти виконали сотні швидких тестів. Щоб зробити спробу цікавішою, Тамір і Мітчелл призначили грошову винагороду за вибір варіанта. В деяких випадках піддослідні мусили заплатити кілька центів за вибір бути спостерігачами, а іноді платили на кілька центів більше за розповідь про себе.

Висновок: люди готові платити, щоб розповісти про себе. Вони погоджувалися отримати на 25 % менше, лише б мати змогу ділитися своїми думками. Учасники воліли виговоритися за неповний цент, ніж просто поспостерігати і послухати інших. Стара пісня по-новому співана: може, замість того щоб платити комусь за приватні думки, треба платити тим, хто їх вислуховує?

Зрозуміло, що всі ми любимо поговорити про себе, але чому надаємо перевагу одним думкам і досвіду перед іншими?

Пограймося хвилинку. Моя колега Карла їздить мінівеном. Я міг би розповісти про неї багато чого, але зараз хочу дізнатися, які висновки ви зробили, опираючись на факт, що вона має мінівен. Скільки їй років? Двадцять два? Тридцять п'ять? П'ятдесят

сім? Розумію, я подав замало інформації про Карлу, та все ж спробуйте вгадати.

У неї є діти? Якщо так, то чи захоплюються вони спортом? І яким саме?

Якщо ви вже визначилися стосовно Карли, поговорімо про мого товариша Тодда. Він по-справжньому класний хлопець із зачіскою ірокез. Припускаєте, який він може бути з себе? Скільки йому років? Яку музику любить? У яких крамницях скуповується?

Я грав у цю гру із сотнями людей, а результат завжди був однаковий. Більшість вважає, що Карлі десь між тридцятьма і сорока п'ятьма роками. Всі стовідсотково впевнені, що в неї є діти, які захоплюються спортом, здебільшого переконані, що футболем. І все через отой мінівен.

Переїдімо до Тодда. Йому дають від п'ятнадцяти до тридцяти років. Майже всі готові побитися об заклад, що йому подобається авангард: панк, хевіметал або рок. І майже кожен вважає, що він купує вінтажний одяг або є клієнтом крамниць зі скейтами або сноубордами. І все через зачіску.

Насправді Тодд не слухає авангардної музики і не купує одягу в крамницях для представників субкультур. Йому близько п'ятдесяти трьох років, він слухає Бетховена і купує одяг будь-де. Гар не зачинить перед ним двері, якщо йому заманеться купити пару слаксів.

Що стосується Карли, то це двадцятидворічна бунтарка, яка грає на ударних і щиро переконана, що діти — прерогатива нудної буржуазії.

Ми не могли навіть припустити такого про Карлу і Тодда. Бо, отримавши сигнали ідентичності, зробили відповідні висновки. Карла їздить мінівеном, тому ми вирішили, що вона мама футболіста. У Тодда ірокез, і ми подумали, що він юний панк. Наші висновки про інших людей ґрунтуються на тому, які машини вони мають, який одяг вбирають і яку музику слухають²⁹.

Теми наших розмов теж впливають на те, як нас сприймають інші. Розповіли смішний анекдот на вечірці — люди вважають вас дотепником. Знаєте рахунок учорашньої гри чи подробиці танцювального зіркового шоу — здається крутим або прогресивним.

Не диво, що люди воліють ділитися інформацією, яка змалює їх радше дотепними, ніж нудними, розумними, ніж недорікуватими. Та згадаймо останній випадок, коли ви хотіли поділитися якоюсь інформацією, але не зробили цього. Найімовірніше, ви промовчали, щоб не показати себе (чи когось іншого) з поганого боку. Ми розповідаємо, як нам вдалося зарезервувати столик у найкрутішому ресторані міста, але мовчимо про те, що вікна вибраного нами готелю виходять на автостоянку. Ми хизуємося придбаним фотоапаратом, модель якого є в рейтингу найвдаліших покупок, але не згадуємо, що переплатили за ноутбук.

Розголос — це головний інструмент створення хорошого іміджу — потужний, наче новий автомобіль або сумочка від Prada³⁰. Думайте про спілкування як про соціальний різновид валюти. Люди витрачають кошти на продукти та послуги і водночас користуються соціальною валютою для досягнення бажаного позитивного враження в колі родини, друзів і колег.

Щоб змусити нас говорити, компанії та організації мусять винайти соціальну валюту. Дайте людям шанс мати кращий вигляд, водночас просуваючи потрібні товари та ідеї. Існує три шляхи досягнення цієї мети: 1) знайдіть внутрішню особливість; 2) увімкніть механізми гри; 3) дайте людям відчуття втаємниченості.

Внутрішня незвичайність

Уявіть: виснажлива спека, і ви з другом зупинилися біля найближчої крамнички купити якогось питва. Вам набридли газовані напої, але хотілося б чогось смачнішого за звичайну воду. Чогось легкого і життєдайного. Ви вивчаєте полицю з напоями, аж раптом ваші очі зупиняються на рожевому лимонаді Snapple. Чудово. Ви хапаєте пляшку і йдете до каси платити.

Уже надворі відкорковуєте і з насолодою ковтаєте. Почувається значно краще і тільки збираєтеся сісти до друга в машину, аж раптом помічаєте напис на внутрішній частині кришки від пляшки.

Факт № 25. Скляні кульки підстрибують вище, ніж гумові. Нічого собі. Справді?

Ви здивовані, бо хто ж знав, що скляні кульки взагалі можуть стрибати? Але що ви зробите далі? Залиште нову інформацію при собі чи поділитися з товаришем?

У 2002 році Марке Рубінштайн, виконавчий віцепрезидент рекламного відділу Snapple, намагався винайти нові способи розважити клієнтів компанії. Snapple вже прославилася завдяки креативним рекламним роликам на телебаченні: пані Snapple, жвава жінка середнього віку з насиченим нью-йоркським акцентом, читала листи від прихильників Snapple і відповідала на запитання. Автори листів як не запрошували її особисто на побачення, то просили працівників Snapple відвідати будинок престарілих. Пропозиції були переважно смішні, а компанія теж прагнула ексцентричної реклами.

Під час зборів відділу маркетингу хтось зауважив, що внутрішній бік кришки — не використовується, і вони спробували розмістити там короткі жарти, але невдало. Анекдоти були жадливі («Якщо олівець № 2 є найпопулярніший, то чому він досі № 2?»), тож важко сказати, що саме провалилося — ідея чи самі жарти. Рубінштайн та його команда спробували замінити гумор на якісь реальні факти. Це мало бути щось «незвичайне, чого споживачі Snapple досі не знали і навіть не мали гадки, що захочуть колись дізнатися»³¹.

Рубінштайн із колегами склали довжелезний перелік розумних дріб'язкових фактів і почали друкувати їх під кришечками напоїв, отже, перш ніж те прочитати, клієнт мусив би купити пляшку і відкоркувати її.

Факт № 12, скажімо, засвідчує, що кенгуру не вмє стрибати задом наперед. Факт № 73 стверджує, що середньостатистична людина витрачає два тижні свого життя, очікуючи на зелене світло світлофора.

Ці дивні пізнавальні спостереження викликають бажання поділитися ними з кимось іще. Аж два тижні чекаємо, поки зміниться сигнал світлофора? Неймовірно! Як це можна було підрахувати? Подумайте тільки, скільки можна зробити за цей час! Якщо вам колись трапиться нагода пити Snapple разом із другом, ви напевно переповідатимете одне одному знайдені під кришечками

факти — так, як робите це з родиною, розламавши печиво з прокуваннями після вечері в китайському ресторані.

Факти Snapple вірусні, тому стали явищем попкультури. Їх передрукують сотні вебсайтів, актори розмовного жанру влітають їх у свої виступи; деякі з цих життєвих прикладів такі неймовірні, що люди сперечаються про них (твердження, що кенгуру не може стрибати задом наперед здається трохи божевільним, але це правда). Чи знали ви, що похмурий вираз обличчя спалює більше калорій, аніж усміхнений? А те, що мураха здатна підняти вагу, у п'ятдесят разів більшу за власну? Мабуть, ні. Ці факти *незвичайні*, тому люди переповідають їх іншим. А обговорення незвичайного створює соціальну валюту.

Незвичайне — це все чудернацьке, екстраординарне або ж варте уваги. Воно може бути дивовижним, екстремальним або просто цікавим. Однак найважливіша ознака незвичайності — це те, що про неї хочеться згадувати. Дізнавшись, що скляний м'ячик підстрибує вище за гумовий, ви просто мусите колись про це згадати.

Незвичайні речі створюють соціальну валюту, тому що вони роблять особливими людей, які говорять про них. Не всі люблять бути в центрі уваги, але ніхто не хоче цілком залишитися поза нею. Нам хочеться подобатися. Бажання соціального схвалення є фундаментальною мотивацією людей. Процитувавши цікавий Snapple-факт, ми й самі здамося привабливими. А якщо розповімо про потаємний бар, схований у ресторанчику з хотдогами, то станемо крутими. Поширення екстраординарних, нових і цікавих історій створює оповідачам імідж обізнаних і цікавих осіб, із якими приємно поспілкуватися, повечеряти разом, яких хочеться запросити на наступне побачення.

Не дивно, що незвичайне стає популярним. В одному дослідженні професор Вортонської школи Paгу Аенгар разом зі мною аналізував кількість особистих рекомендацій, отриманих різними компаніями, товарами та брендами в інтернеті³². Ми вивчили довезний список із шести тисяч п'ятисот товарів і марок. Від знаних брендів на кшталт Wells Fargo і Facebook до менш знаних Village Squire Restaurants і Jack Link's. З усіх відомих вам галузей. Від банків

і булочних до засобів для миття посуду і універмагів. Згодом ми попросили людей оцінити незвичність кожного товару чи бренду, і аналізували, як ці оцінки пов'язані з частотою згадок в інтернеті.

Висновок був очевидний: знані продукти, як-от Facebook чи голлівудські фільми, обговорюють удвічі частіше за менш відомі марки, такі як Wells Fargo і Tylenol. Інші дослідження продемонстрували схожі результати. Найцікавіші повідомлення частіше поширюють, а найдивніші статті з більшою ймовірністю потрапляють до списку найчастіше пересланих New York Times³³.

Незвичайність пояснює, чому люди діляться відео восьмирічної дівчинки, яка бездоганно читає реп, і чому моя тітка переслала мені статтю про койота, який вижив після того, як його збив автомобіль і протягнув на бампері майже 10 кілометрів. Це пояснює навіть те, чому лікарі про одних пацієнтів розповідають більше, ніж про інших. Щоразу, коли в реанімаційне відділення потрапляє пацієнт із незвичною історією хвороби (наприклад, хтось проковтнув дивний сторонній предмет), кожен у шпиталі дізнається про це. Рожевий код новин (викрадення дитини) привертає більше уваги, навіть якщо тривога фальшива, натомість блакитного коду (зупинка серця) можуть не зауважити.

Незвичайність також формує розвиток розповіді з плином часу. Група психологів з університету штату Іллінойс найняла кількох студентів, начебто щоб вивчити групове планування і продуктивність³⁴. Студентів попросили разом приготувати невеличку вечерю і відправили на кухню. У них були всі інгредієнти, необхідні для приготування певної страви, — зелений салат, свіжа курятина і соковиті рожеві креветки, треба було тільки все це подрібнити й покласти на сковорідку.

І тут почалося найцікавіше. Між овочів і курятини дослідники заховали маленьку, однак безсумнівно огидну сімейку тарганів. Фу!!! Студенти заверещали і відсахнулися від продуктів.

Коли гвалт ущух, дослідник оголосив, що хтось, імовірно, пожартував над ними, і скасував завдання. Але, замість того щоб відразу відпустити студентів додому, запропонував їм взяти участь в іншому дослідженні, яке (за щасливим збігом обставин) відбувається в сусідньому приміщенні. Усі вони погодились, але дорогою