

## ГЛАВА 1

# Я — тебе

### *Курс на прямой контакт с потребителем*

Несколько лет назад одна из ведущих компаний (название сохранию в тайне) связалась с моим маркетинговым агентством Twist Image по поводу новых возможностей для бизнеса в цифровом пространстве. Реалии были таковы: с годами становилось все заметнее, что количество ретейлеров, с помощью которых компания распространяла свои продукты, с пугающей быстротой сокращается.

Крупные гипермаркеты росли, в секторе розничных продаж прошла волна консолидации, а крупные бренды могли реализовать свои товары лишь в нескольких магазинах. Кроме того, размеры и рост компаний розничной торговли вызвали еще одну тенденцию: они начали диктовать условия во всех областях, начиная от объемов и сроков и заканчивая закупочными ценами. Некоторые поставщики ни о чем другом и не мечтали, поскольку это обеспечивало им стабильные высокие продажи. Но для других (вроде той, что упомянута выше) крупный глобальный бизнес превращался в игру на сокращение доходов. Все меньше магазинов брали на реализацию их товары и постоянно снижали цены.

Ситуация быстро ухудшалась: в конечном итоге товары этой марки остались на полках только у одного-двух крупных ретейлеров, которые постоянно диктовали и меняли условия продажи. Кроме того,

они требовали эксклюзивного права на реализацию продуктов, или создания для них уникальных собственных линеек продуктов, или того и другого одновременно. В конце концов наш клиент осознал неприглядный факт: хотя название компании известно каждому, у нее нет прямых контактов с потребителем.

## Как победить?

Идея клиента заключалась в том, чтобы создать в интернете новую коммерческую структуру, которая продавала бы только его продукты, но при этом выглядела как новый игрок на виртуальном поле. Это был последний шанс. Компания постоянно сражалась с ретейлерами за право продавать собственные продукты через интернет непосредственно потребителям, и пришло время обозначить свои границы. С помощью этого проекта она надеялась спасти бизнес. Онлайн-магазин мог стать отправной точкой в процессе налаживания прямых связей с покупателями.

Отношение крупных ретейлеров к появлению такого проекта было негативным, поскольку он мог не только поглотить их бизнес, но даже лишить их покупателей. Однако для самой компании это был бы весьма тонкий и продуманный ход. Чтобы она могла по-настоящему распоряжаться своей судьбой, она должна сама управлять отношениями с покупателями. Я всецело поддерживал эту инициативу. Но что же произошло? Компания так и не сделала решительный шаг в продвижении своего интернет-проекта, занята борьбой за «лайки» на Facebook и продает свои продукты в нескольких крупных гипермаркетах. По иронии судьбы другие, более скромные стартапы разрушили традиционную модель взаимодействия с ретейлерами с помощью интернет-брендов, которые поражают воображение (и опустошают кошельки) потребителей во всем мире.

## Что известно Apple

Какое событие, случившееся до 2001 года, подтолкнуло Apple уйти в розничный бизнес? Всякий раз, когда разговор заходит об Apple и ретейлерском проекте этой компании (Apple Store), знатоки из СМИ

закатывают глаза, как будто успех этих нескольких магазинов — аномалия на фоне общих традиций бизнеса. Но это не так. В конце 1990-х Apple пришла к выводу, который многие другие компании сделали значительно позже. Она знала, что, если потенциальный покупатель придет в обычный магазин бытовой электроники и увидит ошеломляющий выбор компьютеров и ноутбуков, он инстинктивно доверится мнению первого продавца-консультанта, которого ему удастся поймать. Что дальше? Станет ли консультант тратить время на то, чтобы разобраться в потребностях конкретного покупателя, или просто попытается продать ему товар, который выставлен на распродажу либо принесет более высокий процент? Думаю, мы все знаем ответ.

Apple нашла решение, создав бизнес-модель «от колыбели до могилы». На каждом этапе покупатель контактирует непосредственно с брендом. Это действительно прямой контакт — во всех смыслах слова. Компания не могла предложить привлекательную цену (компьютеры и прочие устройства Apple обычно намного дороже, чем у конкурентов), поэтому она должна была выиграть за счет внимания к потребителю, сделав его частью экосистемы бренда. Не стоит думать, будто отделы Genius Bar\* не имеют никакого отношения к этой весьма дальновидной бизнес-стратегии, которую приводит в движение сила непосредственного контакта.

В 2001 году, когда Apple открыла свою сеть розничных магазинов, ретейлеры стремились как можно плотнее набить товарами каждый уголок магазина, чтобы увеличить количество продаж на квадратный метр. Как ни печально, большинство ретейлеров (и других компаний) до сих пор придерживаются традиционного образа мышления. Apple были важны не столько квадратные метры торгового пространства, сколько квадратные сантиметры прямого контакта. Она пришла в розничный бизнес не для того, чтобы конкурировать с магазинами бытовой электроники, а чтобы наладить прямой контакт с потребителями. «Зачем отдавать это преимущество Best Buy\*\* или кому-то еще?» — считали в Apple.

---

\* Genius Bar — отделы бесплатных консультаций и технической поддержки в магазинах Apple Store. *Прим. перев.*

\*\* Best Buy — американская публичная компания, владелец сети магазинов бытовой электроники и сопутствующих товаров, в которую входит более 1000 магазинов в США, Канаде и Китае. Основана в 1966 году. *Прим. перев.*

## Как у вас с прямым контактом?

Некоторые бренды справляются с задачей успешно, но большинство терпит сокрушительное поражение. Могу ли я позволить себе такие критические высказывания? Да. Я до сих пор получаю большое удовольствие от дебатов об эффективности рекламы в социальных сетях. Одна из причин в том, что большинство брендов, изо всех сил пытающихся окупить полученные инвестиции, уравнивают ее с традиционной рекламой, вместо того чтобы относиться к ней как к возможности установить реальные связи с реальными людьми (это один из основных постулатов моей первой книги «Шесть пикселей отдаления»<sup>\*</sup>). Потребитель, который нажимает на кнопку «Нравится» или «Присоединиться», дает прекрасную возможность установить прямую связь с брендом. Но если в ответ он просто получает безличные сообщения о скидках и распродажах, вы ни на шаг не приближаетесь к прямой связи с ним. Вы просто расширяете рекламную кампанию.

## Социальные сети (уже) не важны. Важен социальный бизнес

Мы живем в уникальную эпоху. Мы не только наблюдаем революцию в бизнесе, подобную которой вряд ли увидим еще раз в своей жизни. В наших силах либо воспользоваться новыми возможностями и извлечь из них выгоду, либо пустить их на ветер. Большинство компаний упускают этот шанс, поскольку не в состоянии думать и реагировать так, как нужно в условиях чистилища. В следующие пять лет максимальное значение будут иметь прямые контакты. Тогда станет ясно, какие бренды способны изменить свое отношение и переключиться с подсчета количества пользователей в базе данных (и выбора для них адресного рекламного послания) на выяснение, что именно нужно этим людям и как укрепить связи с ними.

---

<sup>\*</sup> *Joel M. Six Pixels of Separation: Everyone Is Connected. Connect Your Business to Everyone. Business Plus, 2010.*

## Так сошлись звезды

У нас есть технологии. У нас есть информация. У нас есть новые медиаканалы и платформы. У нас есть возможность мгновенно (и бесплатно) донести до мира что угодно в виде текста, изображений, аудио и видео. Только нам решать, как использовать этот момент. Он задаст тон всему, что произойдет с нашим бизнесом в ближайшее десятилетие.

## Нет прямых контактов — нет будущего

Реальная возможность продвижения вашего бизнеса — развитие прямого контакта с потребителями. Но здесь есть одно серьезное препятствие. Выясняется, что теперь вы соревнуетесь не только с традиционными конкурентами. В схватку внезапно вступает третья сторона — распространители, те, кто продает ваши продукты от вашего имени. Растерялись? Так и должно быть.

Официальная страница Beats by Dre\* на Facebook получила «лайки» более чем от 6 миллионов пользователей (на данный момент). Вы можете купить наушники Dre Beats Solo с функцией ControlTalk\*\* в магазине Target\*\*\* приблизительно за 180 долларов. На странице Target — более 20 миллионов «лайков». И Target, и Beats by Dre активно собирают «лайки». Их игру нельзя назвать расслабленной и неторопливой. Они активно и энергично борются за каждую оценку и каждого нового подписчика (это один из аспектов выстраивания прямых связей).

Что же делать растерянному потребителю? Если я купил наушники Beats by Dre в магазине Target, где оставить «лайк» — на странице компании? Или магазина? Или на обеих? Ответ: не знаю. В этом

---

\* Beats by Dr. Dre — американский бренд наушников и динамиков, созданный в 2006 году известным хип-хоп-музыкантом Dr. Dre. *Прим. перев.*

\*\* Функция, позволяющая управлять громкостью, воспроизведением и перемоткой в устройствах Apple. *Прим. ред.*

\*\*\* Target (в прошлом Dayton Dry Goods Company) — американская публичная компания, вторая по величине компания розничной торговли в США. Основана в 1902 году. *Прим. ред.*

и проблема. Еще больше усложняет дело то, что мы не можем забыть о Facebook.

Facebook, где зарегистрировано более 1 миллиарда пользователей, — самодостаточное интернет-сообщество. Активность здесь, как и в других социальных сетях, имеет свою цену. Эта цена — информация и прямые связи с потребителями. Facebook тесно сотрудничает с разными компаниями, помогая им выстраивать отношения с потребителями. Однако, почти как в американской поговорке про Лас-Вегас, все, что происходит на Facebook, *остается* на Facebook. Если страницу вашего бренда в этой соцсети отметили 3 тысячи пользователей, вы не можете просто взять их данные и личные контакты и перенести их на свой сайт.

По сути, Facebook единолично владеет вашими прямыми связями с потребителем. Вы только общаетесь с ним на чужой территории. Ценностное предложение Facebook для Уолл-стрит просто: мы *владеем* данными и напрямую контактируем с сотнями миллионов человек, а наша ценность — в возможности размещать рекламу на страницах с контентом, который создают и распространяют эти люди (подробнее см. главу 2).

Это касается не только Facebook, но и каждого, кто дает вам возможность получить доступ к своей аудитории в интернете. Предположим, вы публикуете видео на YouTube и пользуетесь успехом, собирая миллионы просмотров и положительных комментариев. Что произойдет, если вы начнете размещать видео только на своем сайте? Где на самом деле обитает сообщество? Даже если вашей компании удастся заманить на сайт некоторое количество пользователей для просмотра одного или двух видео, вы быстро поймете, что основная активность сосредоточена на YouTube. Именно там развиваются прямые контакты.

Вы видите, что для получения приза, а именно непосредственного контакта с пользователями, нужно выиграть настоящую гонку. Вот ваша компания, вот клиенты, с помощью которых вы (или ваши равноправные партнеры) реализуете свои продукты, вот каналы и платформы, на которых вы ведете свою деятельность... Продвигаясь по этой конкурентной пищевой цепочке, мы еще даже не дошли до ваших настоящих соперников.

## Ориентация на потребителя — не просто бизнес-жаргон

Лучший способ задуматься о прямых связях — «перезагрузиться». За прошедший год я изменил содержание своих презентаций об интернет-медиа. Я почти перестал рассказывать, как компании следует вести бизнес в виртуальном рыночном пространстве, и сосредоточился на том, чем занимаются потребители, предоставленные сами себе. Пусть вас не вводит в заблуждение термин «ориентированный на потребителя». Это не значит, что я действительно забочусь о нем (это традиционный взгляд на бизнес). В 2013 году «ориентироваться на потребителя» означает смотреть на вещи его глазами, а не с точки зрения бизнесмена. На первый взгляд очень просто, но планы, которые мы строим в рабочие часы, диаметрально противоположны тому, как мы ведем себя в роли потребителей. В переговорной комнате мы инстинктивно спрашиваем: «Неужели кто-то действительно загружает и использует приложения для iPhone?» — но через несколько дней тратим честно заработанные доллары на приложения для своих смартфонов. Мы должны мыслить как реальные потребители наших продуктов. Мы должны вести себя так же, как они. Как ни печально, многие компании этого не делают. Не верите? Когда вы просыпаетесь утром, какую вещь вы берете первой? Сколько времени проходит до того, как у вас в руках окажется ваш iPhone? И все же большинство компаний почти ничего не делает для того, чтобы привлечь нового потребителя.

## Чем на самом деле занимается ваш бизнес?

Ваша компания должна не только прочувствовать эту необходимость, но и осознать тектонические сдвиги, происходящие во время борьбы за прямой контакт с потребителем. Некоторые компании выгодно используют эту возможность, признавая ценность таких отношений. Однако большинство по-прежнему использует новые каналы для расширения рекламной кампании. Бизнес как будто застрял в прошлом, когда он зависел от СМИ, служивших единственной связующей нитью с потребителем.

В мире СМИ до эпохи интернета компании не могли устанавливать прямой контакт с потребителем. Если вы хотели сообщить в вашем городе о своих продуктах, то должны были разместить рекламу (немногие добивались успеха в прямом маркетинге). Ценность традиционных СМИ заключалась не в высоком качестве производимого контента, а в том, что они имели возможность установить прямой контакт с аудиторией благодаря предполагаемой ценности контента для потребителей. В современном мире, где потребители «лайкают», «френдят», «твитят» и «плюсуют» бренды, изменились не только условия, но и правила игры. Тем не менее, если вы узнаете, чем занимается большинство компаний в виртуальном пространстве, то будете потрясены:

- Они призывают потребителей ставить им «лайки» на Facebook, но лишь немногие пытаются установить контакт с ними в их собственном пространстве. *Подсказка:* вместо того чтобы просить людей оценить ваш бизнес, почему бы не сделать первый шаг и не поставить «лайк» им?
- Они призывают потребителей подписаться на RSS-трансляцию их блогов или перепостить их контент, однако не тратят ни секунды на то, чтобы оставить комментарии в блогах потребителей. *Подсказка:* активнее комментируйте каждый блог, который имеет отношение к вашей отрасли. Не ждите, что люди сами придут к вам.
- Они хотят, чтобы их читали в Twitter, но на деле не выходят за пределы собственной ленты и не стремятся завоевать симпатии и лояльность потребителей. *Подсказка:* если ваша лента в Twitter состоит только из объявлений о распродажах или новых услугах и никто не публикует у себя ваши сообщения, возможно, пора подумать о том, как адаптировать вашу контент-стратегию (подробнее см. главу 9).
- Они призывают потребителей смотреть их видео на YouTube, но лишь немногие публикуют на этом канале что-то уникальное. Большинство размещает традиционную рекламу или полные версии телевизионных роликов. *Подсказка:* интернет — не склад для вашей телерекламы и корпоративных видео.



Проявите творческий подход! Вы можете показать реальные характеристики ваших продуктов, отвечать на реальные вопросы и давать потребителям возможность узнать ваши ближайшие планы. Что лучше: спрашивать, чтобы ваш канал посмотрели, или добиться, чтобы люди по собственному желанию делились вашим контентом?

## Создайте новый сценарий

Многие компании создают модели — условных персонажей, представляющих собой образ «типичного» потребителя. Таких моделей множество, поскольку рассортировать живых людей нелегко. Они представляют собой попытку узнать не только демографические и психографические характеристики, но и способ покупки. Основная проблема со сценариями покупки состоит в том, что они, как правило, линейны.

Вот воображаемая ситуация: Софи нужна новая пара солнечных очков. Она заходит в интернет и ищет варианты. Затем публикует их на своей странице в Facebook, просит друзей в Twitter и Pinterest помочь ей сделать выбор. Затем она отправляется в магазин (если еще не сделала заказ через интернет), чтобы купить солнечные очки. Звучит реалистично и просто, не правда ли? Но это только половина истории.

Рассмотрим историю еще раз. Вот совершенно реальная ситуация: Софи нужна новая пара солнечных очков. Она проводит исследование в интернете (читает несколько отзывов потребителей), публикует варианты на своих страницах в Facebook, Pinterest и Twitter. Ее подруга Рэйчел видит сообщение, и они обмениваются комментариями, договариваясь сходить в торговый центр вместе. Прогуливаясь по торговому центру, они не только болтают друг с другом, но и продолжают виртуальное общение. Они отвечают на текстовые сообщения, получают уведомления об обновлениях в Facebook и Twitter, смеются над чьими-то записями, может быть, даже заходят в foursquare\* (или другую социальную сеть с функцией локализации пользователей

---

\* foursquare (4sq) — некоммерческая социальная сеть с функцией геопозиционирования, работающая на мобильных устройствах. Начала работу в 2009 году. *Прим. ред.*

онлайн), чтобы проверить, нет ли поблизости еще кого-нибудь, с кем можно встретиться и продолжить прогулку (о боже, где-то неподалеку Лианна!). В магазине они заметят пару других моделей очков, сделают фотографии и опубликуют их на своих страницах. Когда возникнет вопрос, из каких материалов сделаны очки, Софи и Рэйчел проведут быстрый поиск в интернете... и ничего не найдут. Но зато они выяснят, что этот бренд представлен в Twitter, и обратятся непосредственно к нему... и т. д., и т. п.

*Новые потребители далеко не линейны.* Они рассеяны по местности. Они неуловимы. Они соединены не только друг с другом, но и со всем миром — и их коммуникационные возможности и вовлеченность неисчерпаемы. Я нередко критикую бренды, которые пытаются заставить интернет-медиа работать по своим правилам, вместо того чтобы потратить время, приложить усилия, проявить терпение и выстроить доверительные отношения с потребителем, которые ведут к лояльности и прямым контактам.

Потребители общительны. Намного более общительны, чем раньше. Если вы думаете, что это (все еще) не так, то очень скоро измените свое мнение. Это не те линейные взаимоотношения, которые вы устанавливали с помощью листовок и купонов, и вы не можете заставить их покориться вашей воле. Компании, которые выстраивают прочные прямые связи с потребителями, смогут преодолеть и другие сложности. Вы получите шанс, если осознаете, что ваш бизнес может — наконец-то! — «перезагрузить» свои отношения с потребителями и вывести их на радикально новый уровень.

## Это не мой потребитель

Многие компании считают, что технологии (смартфоны, iPad и социальные сети) не влияют на них напрямую, поскольку увлеченный техническими новинками потребитель не входит в их целевую аудиторию. Это традиционный боевой клич тех, кто работает в секторе B2B\*. Но это очень далеко от истины. Связи составляют краеугольный камень любого бизнеса, и победят те, у кого они самые надежные

---

\* Business-to-business: компании, чьи клиенты (в отличие от сектора B2C, business-to-consumer) — не физические лица, а другие компании. *Прим. ред.*

(и самые прямые). Люди, которые сокрушаются о глобальных изменениях в потребительских интересах, как правило, относятся к группе, которая раньше недоумевала, зачем их компании нужен собственный сайт. И неважно, входят ли социальные сети в медиа- и технологический «рацион» ваших потребителей. Если даже нет, то войдут обязательно. Вопрос — как скоро? Если вы неспособны увидеть будущее в хрустальном шаре, остается только гадать — через десять лет? Пять лет? Два года?

Чую нутром (и за этим стоят почти два десятилетия профессионального опыта), что это произойдет раньше, чем через пять лет, скорее даже через два года. Если ваша компания уже строит планы на следующий год, значит, эту тему следует вынести на повестку дня уже сейчас. Сегодня. Прямые контакты меняют все: ответы на звонки, послепродажное обслуживание, способы общения, ответы на вопросы и деловую коммуникацию. Прямые контакты больше не сосредоточены в социальных сетях, они стали неотъемлемой частью политики брендов: онлайн, офлайн и т. д.

## Пинок от Чэ-Вэй Вана и Тейлора Леви

Компания CW&T\*, по ее собственному признанию, — «крошечная студия дизайна в Бруклине», состоящая всего из двух человек — дизайнеров Чэ-Вэй Вана и Тейлора Леви. Я ощущаю определенное родство с этими ребятами, поскольку мы с ними одинаково любим ручки Hi-Tec-C от Pilot\*\*, которые, к несчастью, не так легко достать в США. Тонкий кончик диаметром 0,25 мм пишет отлично (на мой взгляд, лучше, чем большинство доступных ручек Montblanc), но при этом она выглядит и лежит в руке как обыкновенная (читай: дешевая) шариковая ручка. Дизайнеры Ван и Леви поставили перед собой задачу создать простую, стильную и прочную ручку, в которую можно вставлять черный стержень Hi-Tec-C с шариком диаметром 0,3 мм. Свой продукт они назвали Pen Type-A. Не зная, появится ли рынок для него,

---

\* CW&T (Che-Wei Wang and Taylor) — нью-йоркская технологическая компания и дизайн-студия. *Прим. ред.*

\*\* Pilot Corporation — японская компания по производству письменных принадлежностей, основанная в 1926 году. В настоящее время имеет филиалы по всему миру. *Прим. ред.*

и не имея ресурсов, чтобы превратить дизайн-концепт хотя бы в подобие серьезной бизнес-модели, они обратились к одному из самых популярных онлайн-порталов — Kickstarter, чтобы прощупать почву.

Если вы до сих пор ничего не знали о Kickstarter, знайте: это простая платформа для сбора средств, которая позволяет пользователям публиковать свои творческие проекты (от музыки и кино до технологий и журналистики) и открывать сбор средств в интернете. Безусловно, это один из самых интересных онлайн-проектов.

Проще говоря, если вам не удастся найти инвестора для фильма, вы можете разместить проект на Kickstarter, определить бюджет и попросить всех, кому понравится идея, поддержать ее финансово. Это не значит, что спонсор окажется настоящим инвестором из венчурной компании. Скорее, спонсоры совершают предоплату за продукт, который еще не разработан (создатели определяют уровни спонсирования проекта и вознаграждение для них в виде продуктов).

Это существенно меняет понятие предпринимательской деятельности и предпринимательского мышления. Раньше главным препятствием бизнеса на пути от замысла до исполнения была пропасть, заполненная вопросительными знаками. У многих появляются отличные идеи, которые можно объяснить в трехминутном видеоролике, но мало кто способен успешно воплотить их в жизнь. Kickstarter, совсем как в пословице, превратил слона, не дававшего превратить замысел в продукт, в муху. Теперь, размещая свои идеи с четким финансовым планом на Kickstarter, компании могут в кратчайшие сроки выяснить, существует ли рынок для продажи их продуктов.

Стартап Kickstarter был основан в Нью-Йорке в 2009 году. По данным Wikipedia, с начала своего существования компания собрала инвестиций на сумму свыше 275 млн долларов более чем для 65 тысяч проектов. Еще больше впечатляет то, что показатель успешности проектов, объявленных на Kickstarter, приближается к 45%. (Успех определяется по тому, удастся ли преодолеть финансовый порог, назначенный организаторами или создателями.) Компания получает процент от перечисляемых спонсорами средств. Здесь сходятся в одной точке бизнес, творчество и предпринимательский дух. Своего рода маяк, работающий на энергии прямого контакта.

Если вы хотите выяснить, есть ли рынок для вашей бизнес-идеи, проще всего обнародовать эту идею и дать возможность тем, кто

проявит к ней интерес, поддержать ее не только на словах, но и материально. Спонсоры одновременно становятся покупателями — просто они платят за товар задолго до того, как он будет произведен. Они — дух и плоть прямого контакта. В 2004 году Крис Андерсон (бывший главный редактор журнала *Wired*) написал бестселлер о бизнесе под названием «Длинный хвост»<sup>\*</sup>. В книге описывается новая экономика, которая возникла в интернете благодаря тому, что мы больше не ограничены физическим торговым пространством магазина и количеством товара, которое можно продать на одном квадратном метре. Онлайн-инструменты позволили продавать продукты, которые раньше покупали немногие. Теперь компании могут неплохо заработать на продаже через интернет товаров, пользующихся не самым большим спросом, вместо того чтобы продавать ограниченный ассортимент самых популярных. И все благодаря новым возможностям, которые дают прямые контакты с потребителем.

Широко известно высказывание одного из основателей Apple Стива Джобса: покупатель не обязан знать, чего он хочет. Генри Форд говорил: «Если бы я спросил у людей, чего они хотят, они бы попросили более быструю лошадь» (впрочем, недавно в *Harvard Business Review* была опубликована статья, в которой утверждалось, будто не существует свидетельств того, что эти слова действительно принадлежат Форду). Я склоняюсь к мысли, что истинный лидер в бизнесе — тот, кто способен заглянуть в будущее, предугадать новый рынок еще до его появления. Если это действительно так, то понятно, почему в мировом бизнесе так мало по-настоящему революционных фигур: риск огромен, а человек с даром провидения, позволяющим разглядеть пока не существующие товары или услуги, как правило, оставался в одиночестве... до настоящего времени.

## Прямые контакты сводят риск к минимуму

Kickstarter не просто помогает развивать интересные и необычные проекты — он позволяет запустить бизнес, находя потребителей, заинтересованных в непосредственном контакте.

---

<sup>\*</sup> Андерсон К. Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса. М. : Вершина, 2008. Прим. перев.

Функции платформы не сводятся исключительно к сбору средств. Этапы проекта нередко освещаются не только на Kickstarter, но и в других социальных сетях, и отношения между потребителями (спонсорами) и создателями проекта иногда существенно укрепляются в процессе. С помощью Kickstarter владельцы бизнеса могут заранее определить, удалось ли им создать то, что люди действительно хотят получить. Им больше не нужно запускать производство, а затем пытаться создать рынок для своих продуктов.

По первому впечатлению, учитывая распространенные до сих пор взгляды на бизнес, Kickstarter может показаться диковинкой. Но если копнуть глубже, выяснится, что это самый подходящий вариант для компании, стремящейся выстроить прямые связи с потребителями: он вовлекает их в определение ценности продукта задолго до того, как начинается производство.

Помните проект ручки Pen Type-A? Ван и Леви назначили сумму проекта в 2500 долларов. 15 августа 2011 года они оставили этот рубеж далеко позади, собрав 281 989 долларов более чем от 4000 спонсоров. Для первого года существования компании это весьма солидный объем продаж, особенно учитывая, что продукт еще даже не существует, — не говоря уже о том, что попутно компания создала прочные связи с 4000 лояльных потребителей.

Что это — новая медийная гипербола? Неужели это действительно влияет на бизнес? Взгляните на последние данные Kickstarter: в феврале 2012 года Янси Стриклер (один из сооснователей соцсети) сказал в интервью Talking Points Memo, что в 2012 году она сможет собрать для различных проектов более 150 млн долларов. Для сравнения: государственный бюджет Национального фонда поддержки искусств составляет 146 млн долларов. Более того, отдельные проекты собрали более чем по 1 млн долларов. Популярность Kickstarter растет и вдохновляет новых предпринимателей. Мы понимаем, что компании, которые создают прочные прямые связи с потребителями, основанные на ценности, могут достичь поразительных финансовых результатов.

Если вы всегда мечтали производить наручные часы, с чего вы начнете? В мире, где все больше людей использует для определения времени смартфоны, наручные часы превращаются из нужного приспособления в необязательный стильный аксессуар. Стоит ли новая модель усилий, затраченных на разработку и поиски рынка? У компании Pebble Technology из Пало-Альто была сумасшедшая мечта: разра-

ботать и начать производство наручных часов нового типа с использованием передовых технологий. Основатели хотели создать циферблат на основе технологии электронной бумаги (e-ink): такой же экран с высоким разрешением, как в электронной книге Kindle от Amazon, с технологией сенсорного экрана, благодаря которой пользователи смогут принимать текстовые сообщения, определять идентификационный номер звонящего, получать электронную почту и контролировать другие электронные устройства, проводя пальцем по циферблату, как по экрану iPad. В прошлом году основатели представили свою мечту на суд общественности и продемонстрировали работающий прототип часов Pebble E-paper для iPhone и Android. Чтобы оценить интерес публики к смарт-часам такого типа, они собирались запустить пробный шар — объявить о сборе 100 тыс. долларов. К их большому изумлению, всего за несколько недель было продано огромное количество часов — на сумму 10 266 845 долларов.

Их бизнес-модель не только мгновенно была оценена по достоинству. Сила прямых связей подняла спрос на их продукт до небес. Это был настоящий бум. И Pebble Technology, спешно увеличивая штат сотрудников и разыскивая грамотных поставщиков, чтобы превратить часы из деморолика в реальный продукт, не забывала поддерживать прямую связь с потребителями с помощью постоянных обновлений на странице в Kickstarter и в личных аккаунтах основателей в соцсетях. Будущие покупатели стали активными участниками («миссионерами» и «чирлидерами») Pebble Technology и участвовали во всем, вплоть до выбора цвета ремешка.

## Может ли ваш бизнес создать эффект домино?

Когда в конце 2010 года стало известно, что Сет Годин, знаменитый бизнес-философ и автор бестселлеров «Незаменимый», «Лидер есть в каждом», «Фиолетовая корова», «Все маркетологи — лжецы»\* и др.,

---

\* *Годин С. Незаменимый. Можно ли без вас обойтись? М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010; Годин С. Лидер есть в каждом. Племена в эпоху социальных сетей. М. : Альпина Бизнес Букс, 2012; Годин С. Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся! М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012; Годин С. Все маркетологи — лжецы. М. : Эксмо, 2006. Прим. перев.*

собирается прекратить «традиционную» публикацию своих книг, у каждого диванного стратега от бизнеса было по этому поводу собственное мнение. Новость гуляла в Twitter не хуже газетной утки о скандальной гибели какой-нибудь знаменитости (особенно в кругах маркетинговых умников, таких как ваш покорный слуга). На самом деле в 2011 году Годин открыл собственную издательскую компанию под названием The Domino Project (предприятие было рассчитано на год) совместно с Amazon. Некоторые издатели восприняли этот краткосрочный план как признак того, что предприятие нежизнеспособно. Но Годин в своем популярном блоге объяснил, что книгоиздание для него «проект, а не пожизненное обязательство. Проекты интересно начинать, но одно из обязательных условий — они не должны длиться вечно. Я ставил перед собой цель объяснить, что можно сделать в быстро меняющемся окружении».

В условиях «перезагрузки» Годин опубликовал 12 книг (все они стали бестселлерами на Amazon), и только две из них («Попробуй — получится!»\* и «Все мы оригиналы»\*\*) он написал сам. После окончания «эксперимента» Годин пришел на Kickstarter для запуска еще одной книги под названием «Обман Икара»\*\*\*. Всего за несколько часов проект собрал назначенную сумму в 40 тыс. долларов и в целом получил более 250 тыс. долларов от читателей и поклонников. В уроке, который преподнесли нам издательство The Domino Project и книга «Обман Икара», важны не столько срок деятельности предприятия или общее количество проданных книг, сколько пример бережного построения непосредственных отношений с потребителями. В конце концов, у издательства и книги появилась аудитория более чем из миллиона читателей. В этом и была главная задача: найти поклонников и последователей и поддерживать с ними связь.

## Деловое мышление будущего

Способны ли вы (или ваша компания) сделать то же, что Сет Годин? Возможно. Мы видим только одно событие: Сет уходит из большого

\* Годин С. Попробуй — получится! Когда вы в последний раз что-то делали впервые? М. : Альпина Паблицер, 2013. *Прим. перев.*

\*\* Годин С. Все мы оригиналы. Пипл больше не хавает. М. : Альпина Паблицер, 2012. *Прим. перев.*

\*\*\* Godin S. The Icarus Deception: How High Will You Fly? Portfolio Hardcover, 2012.



издательского бизнеса. Но мы забываем о том, что этому предшествовало: 12 бестселлеров, множество произошедших за год знаковых событий, собственные семинары, тысячи записей в блоге, бесплатные электронные книги и уровень благонадежности, который сложно себе представить. За годом стоят десятилетия, наполненные массой дел (не стоит забывать о сайте Squidoo, который позволяет любому желающему быстро создать собственную страницу в интернете), каждое из которых позволило ему установить прямой контакт с людьми, которые покупают его книги, говорят о нем с друзьями, восхищаются его мыслями. Годин выстраивал прямые связи с читателями и поклонниками почти два десятилетия.

Прямые связи не возникают в одночасье. Они появляются в результате сконцентрированных усилий — со стороны всех сотрудников компании, — направленных на то, чтобы сделать их движущей силой роста, в котором каждый не просто принимает участие, но и отвечает за результаты.

Можете ли вы сказать, что у вас действительно сложились такие отношения с потребителями? О чем умалчивают Годин, Wall Street Journal, издательская отрасль и литературные агенты? О том, что вы можете сделать то же, что и Годин. К вашим услугам новые мощные виртуальные каналы (и они бесплатны, если не считать времени и усилий, которые нужно вложить). Вы можете мгновенно сообщить миру свои мысли с помощью текстов, изображений, аудио и видео. Вы можете делиться данными, выстраивать прямые связи и распространять свои идеи. Вам не нужно полагаться исключительно на средства массовой информации как на посредника, который передаст ваши слова. Вы быстро поймете, имеют ли ваши идеи успех. И наконец, вы можете следить за распространением и воздействием своих идей (подробнее об этом в следующей главе). Короче говоря, вы (и ваш бизнес) не Сет Годин. Но вы вполне можете им стать.

## Уроки построения прямых связей

Теперь вам предстоит нелегкая задача: взять всю эту информацию и «выжать» то, что имеет непосредственное отношение к вашей работе. *В выстраивании прямых связей с потребителями не существует простых пошаговых схем.* То, что эффективно для одной компании, не будет работать для другой, а успех, о котором рассказано в этой

главе, не станет неопровержимым свидетельством вашего будущего успеха, даже в той же сфере деятельности и при том же типе потребителя.

В следующих главах будут показаны приемы, которые помогут стать ближе к потребителю в мире, где все потребители связаны друг с другом. Учитывая все сказанное, мы можем разработать несколько базовых философских принципов и действовать на их основе. Вот пять принципов, которые могут стать первыми уроками на пути создания надежных прямых связей.

### *Урок № 1. Сначала предложите что-то ценное*

Если вы ждете, что кто-то подпишется на вашу рассылку или поставит вам «плюс», а вы будете только объявлять о никому не интересных конкурсах и промоакциях, направленных на повышение узнаваемости бренда, вы не только будете отвлекать (и раздражать) людей, но и упустите гораздо более важную возможность. *Сначала предложите что-то ценное.* Речь идет не только о скидках или услугах, но и об информации. Знаменитый автор книг о продажах Джеффри Гитомер («Библия торговли», «Маленькая красная книга ответов для продавцов», «Бизнес в социальных сетях» и т. д.\*), выступая перед собранием ипотечных операторов, сказал, что простейший способ заключить сделку — сказать клиенту буквально следующее: «Я найду для вас лучшую и самую доступную ипотеку, даже если это значит, что вы приобретете ее не у меня». Доверите ли вы такому человеку свой бизнес? Свою лояльность? Этот оператор всего-навсего первым предлагает нечто ценное.

### *Урок № 2. Будьте открыты*

Если ваш бизнес окутан тайнами и недомолвками, у потребителей подспудно возникает чувство неприязни. Цифровой мир изменил правила бизнеса. Трудно сохранить в тайне низкий уровень обслуживания в гостинице, когда есть такие сайты, как TripAdvisor\*\*. Нужна

\* Гитомер Дж. Библия торговли. СПб. : Питер, 2006; Гитомер Дж. Маленькая красная книга ответов для продавцов. 99,5 способов убедить, продать и получить деньги. СПб. : Питер, 2008; Гитомер Дж. Бизнес в социальных сетях. Как продавать, лидировать и побеждать. СПб. : Питер, 2012. *Прим. перев.*

\*\* TripAdvisor.com — сайт, помогающий пользователям найти информацию о поездках, публикующий отзывы и мнения обо всем, связанном с путешествиями; также имеется форум для обмена мнениями. Создан в 2000 году. *Прим. перев.*

культура открытости и прозрачности. Это не значит, что вы должны выложить на всеобщее обозрение рецепт своего фирменного соуса. Это значит, что вы никогда не наладите прямые связи с потребителями, если главная задача вашего бизнеса — морочить людям голову.

### *Урок № 3. Будьте понятными и последовательными*

Большинство компаний в наши дни используют в отношениях с потребителями тактику «беспорядочной пальбы». Они выжидают определенных моментов или определенного времени года. Попробуйте перенести эту тактику на отношения с мужем или женой: сработает ли она?

Самые прочные отношения — те, в которых коммуникативная модель одновременно понятная и последовательная. Такие отношения развиваются неторопливо и нуждаются в ежедневной подпитке. Очень важно не быть слишком самонадеянными и не забывать о настоящих потребностях клиентов. Потеря интереса — это нормально. Если бренд заваливает лояльного потребителя электронными письмами, через некоторое время тому это может надоесть. Проявите понимание и действуйте в соответствии с «приливами» и «отливами».

### *Урок № 4. Обеспечьте взаимовыгодное сотрудничество*

Вспомним пример с наушниками Beats by Dre и магазином Target: гоняться за каждым пользователем и охотиться на «лайки» на Facebook — не лучший вариант. Настоящий шанс вы получите, если поймете, как создать взаимовыгодное сотрудничество вместо ситуации, в которой вы вынуждены конкурировать с собственными партнерами.

### *Урок № 5. Настоящие фанаты*

Большинство людей вовсе не хотят подписываться на страницу вашей компании или ставить ей оценки. Они заводят аккаунты в социальных сетях для друзей, семьи и тех, над кем смеялись в старшей школе. Вторжение брендов в эту область — именно вторжение. Ваш бизнес никогда не добьется любви всех без исключения. Поэтому лучше обратиться к фанатам. Найдите и лелейте ваших истинных поклонников. Преданных пользователей. По мере развития ваших отношений они

станут вашими «миссионерами», и вы почувствуете на себе действие сетевого эффекта.

## **Это не (очень) понятно**

Изучите все — от развития вашего бизнеса и продаж до маркетинга и пиара. Лежит ли в основе всего, что вы делаете, бережная забота о прямом контакте и личных отношениях с вашими потребителями или вы просто забрасываете их корпоративными посланиями по всем каналам? Заботливое построение прямых связей с потребителями поможет вам пройти через чистилище. Благодаря им вы сможете не просто рассылать рекламу, а предоставить потребителям нечто действительно нужное.