Nir Eyal
Ryan Hoover

Hooked

How to Build Habit-Forming Products

Founder, Adizes Institute
Santa Barbara, California

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Нир Эяль
Райан Хувер

Покупатель на крючке

Руководство по созданию продуктов, формирующих привычки

Перевод с английского Сергея Филина

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2014

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

УДК 658.8.013
ББК 65.290-80
Э99

Издано с разрешения литературного агентства Andrew Nurnberg
На русском языке публикуется впервые

Эяль, Н.

Э99 Покупатель на крючке. Руководство по созданию продуктов, формирующих привычки / Нир Эяль, Райан Хувер ; пер. с англ. С. Филина. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 224 с.

ISBN 978-5-00057-207-8

Книга рассказывает о том, как, совершенствуя свои продукты, сделать их незаменимыми. Опираясь на результаты многолетних исследований и большой практический опыт, Нир Эяль и Райан Хувер описали модель «крючка»: четырехэтапного процесса, который успешные компании используют для формирования потребительских привычек.

Прочитав эту книгу, вы освоите базовые принципы, лежащие в основе множества вызывающих привыкание вещей, которыми мы пользуемся ежедневно, а значит, сможете создавать продукты нового поколения, способные завоевать настоящую любовь потребителей.

УДК 658.8.013
ББК 65.290-80

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»
VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-207-8

© Nir Eyal, 2014
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Содержание

Введение. 10

1. Зона привычки 23

2. Триггер. 44

3. Действие. 62

4. Переменное вознаграждение 91

5. Инвестиция 125

6. Что вам со всем этим делать 149

7. Пример: приложение Bible 163

8. Тестирование привычки.
Где искать возможности формирования привычек?. 175

Примечания и источники 191

Благодарности 209

Об авторах. 211

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

1. Зона привычки

Во время пробежки я отключаюсь. Мозг занят своими мыслями и совершенно не контролирует то, что делает тело. Считаю, что бег расслабляет и освежает, поэтому три раза в неделю совершаю утренние пробежки. Но недавно именно в это время мне нужно было поговорить по телефону с клиентом, находящимся на другом континенте. «Ничего, — подумал, — пробегусь вечером». Однако перенос привел к тому, что вечером я чувствовал себя не в своей тарелке.

Выбежав из дома на закате, я чуть не столкнулся с женщиной, выносившей мусор. Мы встретились глазами, она улыбнулась. Я вежливо сказал: «Доброе утро!» — и тут же понял свою оплошность. «В смысле добрый вечер! Простите!» — поправился я. Она подняла бровь и нервно улыбнулась.

Сконфузившись, осознал, что мозг почему-то не обращает внимания на время суток. Строго осудив себя за ошибку, я буквально несколько минут спустя — как ненормальный — буркнул знакомому бегуну: «Доброе утро!» Что же это такое?

Вернувшись домой, как обычно, отправился в душ. Там я становлюсь рассеянным и думаю о посторонних вещах. Мозг заставил меня действовать автоматически, и я повел себя так, как привык по утрам.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Только порезавшись, понял, что намылил лицо и начал бриться. Это обычный утренний ритуал, но в вечернем бритье необходимости не было. И тем не менее я действовал привычным образом.

В результате перенесенной на вечер утренней пробежки сработал триггер, запустивший программу, которая управляла моим телом в обычном утреннем режиме — все действия я совершал неосознанно. Такова природа укоренившихся привычек (действий, которые мы совершаем почти или совсем не задумываясь), на которые, по некоторым оценкам, приходится до половины нашей дневной активности[17].

При помощи привычек наш мозг, помимо прочего, обучается сложному поведению. Нейробиологи считают, что благодаря привычкам мы получаем возможность сконцентрировать свое внимание на других вещах, поскольку сохраняем автоматические реакции в базальных ганглиях — области мозга, отвечающей за непроизвольные действия[18].

Привычки формируются в момент, когда мозг перестает активно размышлять над тем, что делать дальше[19]. Он довольно быстро обучается программировать поведение, соответствующее различным ситуациям, с которыми сталкивается.

Например, существует распространенная привычка грызть ногти. Мы делаем это, как правило, почти или совсем неосознанно. Изначально у человека иногда есть причина, по которой он кусает себя за кутикулы, — например, желание избавиться от заусенца. Однако когда такое поведение не связано с реальной причиной, а превращается в автоматическую реакцию на какой-то раздражитель, речь уже идет о привычке. Для многих заядлых любителей грызть ногти бессознательным триггером становится неудовольствие или стресс. И чем сильнее привычка ассоциируется

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

с временным чувством облегчения, тем труднее изменить обусловленную реакцию.

Многие решения, которые мы принимаем в течение дня, означают лишь одно: в прошлом мы именно таким образом смогли разрешить какие-то ситуации. Мозг автоматически приходит к заключению, что если решение помогло вчера, то вполне безопасно принять его и сегодня. Так действие превращается в привычку.

Во время пробежки мой мозг связал обмен взглядами с другим человеком со стандартным приветствием «Доброе утро!». Я его и произнес, не думая, насколько неуместно оно вечером.

Почему привычки хороши для бизнеса

Если запрограммированное поведение так твердо стоит на страже наших повседневных действий, то ясно, что приручение этой силы — благо для игроков любой отрасли. Ведь научившись эффективно создавать привычки, мы тем самым увеличим прибыль компании.

Создающие привыкание продукты меняют поведение потребителя, побуждают его к их регулярному использованию. Цель состоит в том, чтобы заставить людей снова и снова применять их по собственной инициативе, не полагаясь на такие призывы к действию, как рекламные объявления. Когда привычка сформирована, у клиента срабатывают внутренние триггеры и он обращается к продукту в самых обыденных ситуациях, например во время скучного ожидания в очереди.

Однако раскрываемые в нашей книге схемы и методы нельзя назвать универсальными, применимыми к любым компаниям и отраслям. Предпринимателям стоит самостоятельно оценивать, насколько привычки потребителей влияют на их цели и бизнес-модель. Жизнеспособность

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

некоторых продуктов действительно зависит от их возможности формировать привычки у клиентов, но так бывает не всегда.

Например, организациям, продающим редко приобретаемые товары (или товары, бывшие в употреблении), не нужно создавать покупательские привычки — по крайней мере, в виде ежедневного обращения к ним. Скажем, страховые компании, чтобы побудить к покупке их полисов, используют страховых агентов, рекламу и сарафанное радио. Но купившему полис потребителю больше ничего делать не нужно.

В книге речь идет о тех компаниях, которым требуется постоянное обращение клиентов к их продуктам, причем по собственной инициативе, и, следовательно, выгодно возникновение привычки. Я исключил из рассмотрения тех, кто стимулирует действия потребителей иными средствами.

Прежде чем глубоко изучить механизм формирования привычек, нужно понять, почему они так важны и считаются конкурентным преимуществом. Привычки потребителей приносят пользу компаниям несколькими способами.

Увеличение пожизненной ценности клиента

Выпускники программ MBA знают, что стоимость бизнеса равна сумме его будущей прибыли. Именно эту величину используют инвесторы, вычисляя справедливую стоимость акций компании.

А руководителей компании и других топ-менеджеров оценивают по способности увеличивать стоимость ее акций, то есть вынуждают их постоянно следить за тем, какой свободный денежный поток генерирует бизнес. С точки зрения акционеров работа менеджмента заключается в разработке и применении стратегий, благодаря которым

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

вырастут будущие прибыли компании — за счет роста выручки или снижения затрат.

Эффективный способ увеличения стоимости компании — формирование у потребителей нужных привычек, что приводит к росту средней «пожизненной ценности клиента» (CLTV). Этот показатель равен сумме, которую компания получит от клиента, пока тот не уйдет к конкуренту, не перестанет пользоваться данным продуктом или не умрет. Повинуясь привычке, потребители дольше и чаще пользуются продуктом, что приводит к росту CLTV.

Для некоторых продуктов характерна высокая пожизненная ценность клиента. Скажем, клиенты банков, пользующиеся кредитными картами, как правило, остаются лояльными в течение длительного времени и, следовательно, стоят дорого. Поэтому кредитные организации готовы тратить на привлечение новых клиентов значительные средства. Именно поэтому вы получаете так много специальных предложений — от подарков до бонусных миль. Они призваны склонить вас к получению еще одной кредитной карты или к повышению уровня существующей. Ваша потенциальная пожизненная ценность оправдывает инвестиции банков в маркетинг.

Бóльшая гибкость ценообразования

Известный инвестор и CEO компании Berkshire Hathaway Уоррен Баффет как-то сказал: «Силу компании вы можете определить по тому, насколько плохо на ее бизнесе сказывается повышение цен»[2]. Уоррен Баффет и его партнер Чарльз Мангер поняли: когда у потребителей формируются привычки, связанные с продуктом, они начинают от него зависеть и становятся менее чувствительными к его цене. Именно психологию потребителей они называли причиной своих знаменитых инвестиций в такие компании, как See's

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Candies и Coca-Cola[21]. Баффет и Мангер знают, что привычка обеспечивает бóльшую гибкость и возможность повышать цены.

Например, в сегменте условно бесплатных видеоигр разработчики активно используют стандартный прием: они откладывают просьбу об оплате до тех пор, пока стремление играть не превратится у пользователей в насущную необходимость. Когда у них появляется потребность играть в новую игру и растет желание достичь в ней прогресса, их гораздо легче превратить в потребителей, готовых платить. Так на продаже виртуальных товаров, дополнительных жизней и специальных видов оружия делаются вполне реальные деньги.

К декабрю 2013 года более 500 миллионов человек загрузили Candy Crush Saga, в которую играют в основном на мобильных устройствах. Компания-разработчик применяет модель freemium и конвертирует часть таких пользователей в потребителей, ежедневно приносящих ей почти миллион долларов чистой прибыли[22].

Эта же схема работает и в других случаях. Возьмем Evernote, популярную программу для создания и управления заметками. Вообще-то она бесплатная, но за небольшие деньги разработчики предлагают подключить дополнительные функции вроде возможности просмотра заметок без доступа к интернету и их совместного редактирования. Многие поклонники этой программы с готовностью платят.

Однажды Фил Либин, CEO компании Evernote, откровенно рассказал, как они превращают пользователей бесплатной версии в подписчиков платной[23]. Свой «график улыбки» он опубликовал в 2011 году. На оси Y отображалась частота применения программы потребителем, на оси X — время, прошедшее с момента его регистрации. Из графика видно, что вначале частота использования резко падала, но с течением времени, по мере привыкания человека к программе, снова начинала быстро расти. Получившаяся в результате

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

кривая и сделала график похожим на улыбку (возможно, самого Либина, который не мог не радоваться этому факту).

Кроме того, со временем люди не только все чаще обращались к программе, но и охотнее платили за дополнительные функции. Либин заметил: через месяц после регистрации за сервис платили лишь 0,5 процента пользователей, однако это величина постепенно росла. К 33-му месяцу начинали платить 11 процентов клиентов, а к 42-му — целых 26 процентов из числа тех, кому прежде вполне хватало бесплатных возможностей программы[24].

Ускоренный рост

Если потребители долгое время считают продукт ценным для себя, они с большей вероятностью расскажут о нем друзьям. Частое использование создает больше возможностей для того, чтобы поощрять людей приглашать знакомых, делиться контентом и передавать информацию о проекте из уст в уста. Попавшие на крючок клиенты становятся евангелистами бренда, рупорами вашей компании и приводят новых клиентов почти (или совсем) бесплатно.

Часто используемые продукты обладают бóльшим потенциалом роста по сравнению с конкурентами. Например, Facebook обогнал всех конкурентов, включая MySpace и Friendster, несмотря на то что довольно поздно появился на вечеринке социальных сетей. Соперники Марка Цукерберга к моменту запуска его сайта, предназначавшегося поначалу исключительно для студентов Гарвардского университета, уже могли похвастаться быстрыми темпами роста и миллионами пользователей. Но именно его компания стала в итоге доминировать в отрасли.

Отчасти успех Facebook стал результатом правила, которое я называю «больше-больше»: частое использование обеспечивает быстрый вирусный рост. Как отмечает Дэвид

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Скок, предприниматель в области высоких технологий, ставший венчурным капиталистом, самый важный фактор ускорения роста — это «длительность вирусного цикла»[25]. Длительность вирусного цикла — это время, необходимое пользователю, чтобы пригласить другого пользователя. Оно может иметь большое значение в судьбе продукта. «Например, если длительность вирусного цикла два дня, то через двадцать дней у вас будет 20 470 пользователей, — пишет Скок. — Но если вы сократите ее в два раза, до одного дня, то получите свыше 20 миллионов пользователей! Понятно, что чем больше циклов, тем лучше, но насколько лучше — это уже не так очевидно».

Увеличение доли клиентов, ежедневно обращающихся к вашему сервису, идет ему на пользу по двум причинам. Во-первых, люди, ежедневно посещающие сервис, чаще инициируют новый вирусный цикл (скажем, отмечают друга на фотографии в Facebook). Во-вторых, чем больше активных пользователей каждый день, тем больше ответов и реакций на приглашение. Вирусный цикл не просто поддерживает этот процесс, но и ускоряет его, все активнее вовлекая в него пользователей.

Усиление конкурентной позиции

Привычки потребителей — конкурентное преимущество. Продукты, меняющие привычки, менее уязвимы перед атаками со стороны других компаний.

Многие предприниматели наступают на одни и те же грабли: создают продукты, лишь ненамного лучше имеющихся на рынке, и думают, будто этого достаточно для переманивания клиентов. Если речь идет об отказе от давних привычек, то новые продукты не всегда побеждают. Особенно это заметно, когда давно существующий продукт-конкурент стал привычным для большого количества потребителей.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

В классической работе Джона Гурвилла, маркетолога и профессора Гарвардской школы бизнеса, говорится, что «многие инновации терпят неудачу, потому что потребители иррационально переоценивают старое, а компании — новое»[26].

Гурвилл утверждает: шанс у новых игроков появляется тогда, когда они в девять раз лучше прежних. Почему именно на столько? Потому что старые привычки очень живучи, и чтобы изменить сложившийся порядок вещей, новые продукты должны предложить пользователям радикальные улучшения. По мнению ученого, продукты, требующие значительных изменений в поведении, обречены на провал даже в том случае, когда выгода от их использования очевидна и велика.

Например, технология, которую я использую при написании этой книги, во многом уступает существующим альтернативам. Имеется в виду клавиатура с раскладкой QWERTY, изобретенная еще в 1870-х годах для безнадежно устаревших пишущих машинок. Для нее характерно большое расстояние между часто используемыми буквами. Цель такого подхода — защитить литерные рычаги первых пишущих машин от залипания[27]. QWERTY до сих пор остается стандартом, хотя в цифровую эпоху такое физическое ограничение — настоящий анахронизм. И, кроме того, существуют более удобные раскладки клавиатуры.

Так, в раскладке профессора Августа Дворака гласные помещены в центральный ряд, в результате чего повышается скорость набора и уменьшается количество ошибок. «Упрощенная клавиатура Дворака» был запатентована еще в 1932 году, но не смогла пробиться на рынок.

Раскладка QWERTY выживает из-за высоких психологических издержек, связанных с необходимостью изменить поведение пользователей. Начиная учиться печатать, мы тюкаем по клавишам обычно одним-двумя пальцами. После нескольких месяцев практики привыкаем использовать все

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

пальцы, стремясь угнаться за мыслями и почти (или совсем) не прилагая сознательных усилий. А слова при этом так и устремляются на экран. Переход к незнакомой раскладке — пусть и более эффективной — вынудит нас переучиваться. Ну уж нет!

В пятой главе вы узнаете, что покупательские привычки создаются благодаря хранящейся в продуктах ценной информации, что значительно снижает вероятность переключения на альтернативные решения. Например, все сообщения электронной почты, отправленные и полученные при помощи почтовой службы Google Gmail, хранятся неограниченное время. Это обеспечивает пользователя вечным хранилищем его переписки. Новые читатели в Twitter усиливают влияние пользователей и их способность передавать сообщения своим сообществам. А в Instagram памятные моменты и впечатления, зафиксированные участником, добавляются в его цифровой альбом. И чем больше люди пользуются данной электронной почтой, социальной сетью или приложением для публикации фотографий, тем труднее им переключиться на их (возможно, более современные) аналоги. Ценную информацию, созданную и хранящуюся в таких продуктах, обычно невозможно перенести, что удерживает пользователя от перехода.

В итоге привычки потребителей повышают рентабельность инвестиций компании. Увеличение пожизненной ценности клиента, бóльшая гибкость ценообразования, ускоренный рост и усиление конкурентной позиции обеспечивают ей более полноводный денежный поток.

Создание монополии на ум

Привычки пользователей — это не просто благо для компаний, которым повезло их сформировать. Наличие привычек снижает вероятность успеха для новичков, пытающихся

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

изменить статус-кво. Примеров успешного изменения давних привычек чрезвычайно мало.

Изменение поведения людей требует понимания нескольких вещей: как заставить их выполнить определенное действие (скажем, когда они впервые открывают ваш сайт)? Как добиться, чтобы они повторяли эти действия в течение длительного периода, а в идеале — всю жизнь?

Компании, преуспевшие в создании покупательских привычек, часто ассоциируются с революционными, чрезвычайно успешными инновациями. Но, как и в любой другой отрасли знания, в искусстве создания привычек есть законы, объясняющие, почему одни продукты меняют нашу жизнь, а другие — нет.

Для начала напомню, что у непривычного поведения короткий «период полураспада», поскольку наш мозг склонен возвращаться к хорошо знакомому способу мышления и поступкам. В ходе экспериментов над лабораторными животными, которых обучали новым действиям, выяснилось, что со временем они начинают вести себя как прежде[28]. Говоря языком бухгалтерского учета, поведение подчиняется правилу LIFO: «последним пришел — первым ушел». Иными словами, недавно приобретенные привычки, скорее всего, забудутся раньше других.

Это помогает объяснить, почему люди пытаются, но не могут отказаться от своих привычек. Две трети алкоголиков, прошедших программу реабилитации, возвращаются к бутылке — и к старым привычкам — в течение первого года[29]. По данным исследований, почти все, кто терял вес в результате диеты, в течение двух лет возвращали сброшенные килограммы[30].

У формирования новых привычек есть враг — привычки старые. И исследования показывают, что это крепкий орешек. Даже когда мы меняем свое поведение, существующие нейронные связи в мозгу остаются и могут заработать

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

вновь, стоит только нам расслабиться[31]. В этом особая трудность для разработчиков, пытающихся создать революционную линейку продуктов (или бизнес), в основе которых лежит формирование привычек.

Чтобы непривычные действия закрепились, они должны быть частыми. В недавнем исследовании, проведенном на базе медицинского колледжа Лондонского университета, ученые наблюдали за участниками, пытавшимися выработать привычку пользоваться зубной нитью[32]. Один из сделанных выводов состоит в том, что чем чаще совершаются новые действия, тем сильнее привыкание к ним. Как и чистка зубов, любое частое взаимодействие с продуктом — особенно в течение короткого периода — увеличивает вероятность появления новой привычки.

Примером сервиса, построенного на частых действиях, помогающих сформировать у пользователей привычку, может служить поиск Google. Если вы скептически относитесь к мысли о том, что Google вызывает привыкание (и при этом часто им пользуетесь), попробуйте поиск Bing. По эффективности эти продукты практически одинаковы[33]. Даже если гении из Google действительно разработали ускоренный алгоритм, объем сэкономленного времени не заметит никто, кроме поисковых роботов и Спока*. Миллисекунды важны, но не они удерживают пользователей.

Так почему же пользователи Google не переходят на Bing? Лояльными их делает привычка. Если человеку хорошо знаком интерфейс одного поисковика, переключение на другой потребует заметных познавательных усилий. И хотя во многих аспектах Bing аналогичен Google, даже небольшое, в несколько пикселей, отличие в расположении элементов означает для потенциального пользователя необходимость

---

* Персонаж американского научно-фантастического сериала «Звездный путь». *Прим. перев.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

заново учиться взаимодействовать с сайтом. Именно задача адаптации к различиям в интерфейсе, а не технология поиска останавливает пользователей Google и заставляет Bing чувствовать себя в подчиненном положении.

Поиск в интернете — настолько частое явление, что Google способен укорениться в мозгу привычного пользователя в качестве единственно возможного решения. И человеку больше не нужно думать, применять Google или нет, он просто делает это. Более того, если компания способна идентифицировать пользователя при помощи технологий слежения, то может, основываясь на его прежнем поведении, повысить качество результатов поиска. Она сделает их более точными, учитывающими его личный опыт, чем сильнее привяжет пользователя к поисковику. Чем чаще используется продукт, тем лучше работает алгоритм, и поэтому он чаще применяется. В результате возникает образцовый цикл поведения, вызывающего привыкание, — и доминирование Google на рынке[34].

Привычка как стратегия

Иногда менее частые действия, чем применение зубной нити или поиск в интернете, все равно приводят к появлению привычки. Чтобы это стало возможным, результат должен быть очень ценным для пользователя — а это или получение удовольствия, или уменьшение дискомфорта.

Возьмем в качестве примера Amazon: этот интернет-магазин явно стремится стать самым крупным в мире, при этом настолько уверен в своей способности формировать у пользователя привычки, что продает рекламное место на своем сайте прямым конкурентам[35]. Посетители Amazon часто видят рекламное объявление о товаре, который они чуть было не купили, и узнают, что он продается в другом месте по более низкой цене. Пользователи могут попасть

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

туда буквально за один клик. Для кого-то это путь, ведущий к катастрофе, а для Amazon — прозорливая стратегия ведения бизнеса.

Amazon не только получает деньги за рекламу конкурентов, но также использует их доллары для формирования привычки в мозгу пользователей. Интернет-гигант стремится стать универсальным решением часто возникающей задачи — желания найти товар, который вам нужен.

Облегчая посетителям поиск лучшего ценового предложения, Amazon, даже не совершая продажу, завоевывает их лояльность и укрепляет доверие к себе. Разумность этой тактики подтверждается исследованием 2003 года, из которого видно: когда в интернет-магазине доступна информация о ценах конкурентов, его привлекательность в глазах пользователей повышается[36]. Подобной тактики придерживается страховая компания Progressive, специализирующаяся на автостраховании. Благодаря этому она увеличила выручку от продажи полисов с 3,4 миллиарда долларов до 15 миллиардов.

Позволяя посетителям сравнивать свои цены и стоимость товаров у сторонних продавцов, Amazon приобретает в их глазах огромную ценность. И хотя покупки на этом сайте происходят реже, чем поиск Google, с каждой успешной сделкой компания все сильнее закрепляется в умах пользователей как магазин «по умолчанию». Людям настолько удобно сравнивать цены на Amazon, что они часто проверяют их при помощи мобильного приложения компании, находясь в торговых залах розничных магазинов. Нередко покупки совершаются прямо с территории конкурента[37].

В зоне привычки

Компания может начать оценку потенциала привыкания к своему продукту с рассмотрения двух факторов: частоты (часто ли совершаются действия) и воспринимаемой

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ценности (насколько полезным представляется продукт в уме потребителя по сравнению с альтернативными решениями).

Поиском Google люди пользуются постоянно, но каждый раз его итог лишь ненамного лучше результата конкурентов вроде Bing. Покупки на сайте Amazon совершаются реже, однако потребители высоко ценят его, поскольку знают, что найдут в этом единственном в своем роде универсальном магазине все что угодно[38].

Как показано на **рис. 1**, действия, совершаемые часто и обладающие большой воспринимаемой ценностью, попадают в «зону привычки» и становятся «действиями по умолчанию». Если же какой-то из этих показателей невысок и действие попадает в нижнюю зону под кривой, вероятность его превращения в привычку снижается.

Рис. 1

Обратите внимание на то, что кривая на графике снижается, но не достигает оси воспринимаемой ценности. Некоторые действия никогда не становятся привычными, несмотря на их ценность, потому что происходят недостаточно часто. Эти действия остаются сознательными, в них

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

отсутствует автоматическая реакция, присущая привычке. А вот к другой оси кривая примыкает, то есть даже если с действием связана хотя бы минимальная воспринимаемая ценность, оно может стать привычным, потому что происходит часто.

Эта концепция будет нашим главным ориентиром, и масштаб на графике не указан намеренно. К сожалению руководителей компаний, исследователям пока не удалось определить сроки превращения действия в привычку. В отчете об одном исследовании 2010 года говорится, что некоторые привычки формируются за несколько недель, другим требуется больше пяти месяцев[39]. Ученые также обнаружили, что на скорость формирования привычки влияет степень сложности действия и то, насколько оно значимо для человека.

Ответ на вопрос «как часто нужно повторять, чтобы было достаточно?» зависит от конкретного действия и компании, жестких правил нет. Однако, как показало упомянутое исследование об использовании зубной нити, — чем чаще, тем лучше.

Давайте представим себе продукты, которые вы охарактеризовали бы как вызывающие привыкание. Большинство из них используются ежедневно или по нескольку раз в день. Попробуем понять, почему мы обращаемся к ним так часто.

Витамины или болеутоляющие?

Никогда прежде не удавалось так легко создать новый продукт, и тем не менее большинство новых проектов заканчиваются неудачей. Почему? Это происходит по разным причинам: у компаний кончаются деньги, продукт выходит на рынок слишком рано или слишком поздно, потребители не нуждаются в том, что предлагает компания, или

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

основатели в какой-то момент сдаются. Как и неудача, успех тоже может быть вызван множеством факторов. Однако у всех успешных инноваций есть одно общее: они решают какую-то проблему. Это может показаться очевидным, но на самом деле формулировка проблемы, которую решает новый продукт, часто становится предметом ожесточенных споров.

«Вы создаете витамин или болеутоляющее?» — этот вопрос, ставший уже банальным, инвесторы задают основателям компаний, стремящихся впервые получить финансирование у венчурных капиталистов. С точки зрения большинства инвесторов правильный ответ — болеутоляющее. Точно так же инноваторы в больших и малых компаниях постоянно должны доказывать: их идея важна и заслуживает ресурсов, которые требуются на ее воплощение. Те, от кого зависит решение, — инвесторы и руководители компаний — готовы вкладываться лишь в решение реальных проблем или в удовлетворение неотложных нужд, то есть поддерживать производство болеутоляющих.

Болеутоляющие избавляют от понятных проблем, облегчают конкретную боль и обычно имеют рынок, объем которого легко рассчитать. Возьмите тайленол — известный бренд (под которым выпускается парацетамол), обещающий «надежное облегчение». Именно за такие быстрые решения люди готовы платить.

В отличие от болеутоляющих витамины не обязательно решают какую-то очевидную проблему. Они апеллируют скорее к эмоциональным, чем к функциональным нуждам людей. Принимая каждое утро поливитамины, мы не знаем, делают ли они нас здоровее. Недавно даже получены свидетельства того, что прием витаминов приносит больше вреда, чем пользы[40].

Но нас ведь это не беспокоит, правда? Витамины пьют не в погоне за эффективностью. Их прием — это поведение

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

в стиле «вычеркнуть еще один пункт из списка», действие, которое мы оцениваем с точки зрения облегчения не физической, а психологической боли. Мы чувствуем удовлетворение от того, что делаем что-то хорошее для своего организма, даже не будучи уверенными, что это полезно.

В отличие от болеутоляющих, без которых мы не можем нормально жить, пропуск приема витаминов в течение нескольких дней — не проблема. Так, может, руководители и инвесторы знают, что делают? Возможно, создание болеутоляющих, а не витаминов, — действительно верная стратегия?

Не торопитесь.

Давайте обсудим несколько ведущих технологических компаний, работающих с потребителями, — скажем, Facebook, Twitter, Instagram и Pinterest. Что они продают, витамины или болеутоляющие? Большинство людей ответит «витамины», ведь пользователи не получают от них ничего, кроме возможности социализации. Вспомните, что вы делали до того, как начали их использовать. Никто ведь не просыпался среди ночи с криком: «Мне нужно срочно разместить новый статус!»

Но так бывает в случае многих инноваций: мы не знаем, что нуждаемся в них, пока они не становятся частью нашей повседневной жизни. Прежде чем принимать решение по поводу витаминов и болеутоляющих в контексте самых успешных технологических компаний мира, обдумайте следующее: привычка — это когда боль возникает из-за отсутствия действия.

Тут важно внести ясность: термин «боль», который часто используется в бизнес-школах и учебниках по маркетингу, представляет собой гиперболу. На самом деле ощущение, о котором мы говорим, больше похоже на зуд, только психологический. Оно вызывает дискомфорт и проходит, только когда желание удовлетворяется. И вызывающие

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

привыкание продукты просто дают нам некоторое облегчение. Гораздо проще «почесать», воспользовавшись определенным продуктом, чем терпеть, пока «зуд» пройдет сам. А когда мы попадаем в зависимость от инструмента, ничего больше не остается.

Мой ответ на вопрос о витаминах и болеутоляющих таков: технологии, вызывающие покупательские привычки, — это и то и другое. Поначалу они кажутся приятными необязательными витаминами, а когда вырабатывается привычка, начинают утолять боль.

У всех видов живых существ два главных мотиватора — стремление получить удовольствие и избежать боли. Ощущая дискомфорт, мы хотим избавиться от этого чувства. В следующей главе поговорим о том, как эмоции — часто негативные — становятся триггером, побуждающим потребителей обращаться к тем или иным продуктам. Пока достаточно запомнить, что вызывающие привыкание продукты формируют в мозгу пользователей определенные ассоциации, а затем облегчают боль.

Этичность этих манипуляций мы обсудим в восьмой главе. Но уже сейчас стоит заметить: хотя некоторые люди считают термины «привычка» и «зависимость» синонимами, это не одно и то же. Зависимость — постоянная, навязчивая склонность к какому-либо поведению или веществу. Она саморазрушительна. Создавать продукты, основанные на формировании и поддержании у потребителей зависимости, безответственно, поскольку это означает намеренное причинение вреда.

Привычка — поведение, которое может положительно влиять на жизнь людей. Привычки могут быть полезными и вредными. У вас наверняка есть несколько полезных привычек, в соответствии с которыми вы действуете в течение дня. Чистили сегодня зубы? Принимали душ? Благодарили кого-нибудь? А может, как в моем случае, говорили «доброе

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

утро» во время *вечерней* пробежки? Все эти поступки совершаются почти (или совсем) бессознательно — это привычки.

Подробнее о модели крючка

Готовы больше узнать о создании положительных привычек потребителей? Тогда двигаемся дальше, чтобы глубже понять модель крючка, этот простой, но мощный инструмент, помогающий вашим клиентам выработать привычки, которые соединят их проблему и предлагаемое вами решение.

В следующих главах мы познакомимся с детальным описанием каждого этапа модели. Я представлю вам примеры, которые можно использовать при разработке собственного продукта. Узнав несколько базовых законов работы мозга, вы увеличите свои шансы быстро создать правильный продукт.

Напомню, разработчики формируют привычку, проводя потребителей через четыре этапа модели крючка — триггер, действие, переменное вознаграждение и инвестиция.

Запомните сами и расскажите другим

— Для некоторых компаний формирование привычек — ключевой фактор успеха, но это нужно не каждому бизнесу.

— В случае удачного формирования привычки можно получить большую пользу, в частности: более высокую пожизненную ценность клиента, гибкое ценообразование, ускоренный рост и усиление конкурентной позиции.

— Привычки не могут сформироваться вне «зоны привычки», в которой действие повторяется с высокой частотой и имеет ценность в глазах потребителя.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

— Вызывающие привыкание продукты вначале, пока привычка еще не сформировалась, кажутся лишь желательными (витаминами) и только потом становятся обязательными (болеутоляющими).

— Вызывающие привыкание продукты облегчают боль потребителей, то есть избавляют их от явно ощущаемого «зуда».

— Технологии создания покупательских привычек — своего рода манипулирование. Прежде чем цеплять пользователей на крючок, их создателям следует убедиться, что они формируют у потребителей здоровые привычки, а не пагубную зависимость (подробнее об этом — в восьмой главе).

Сделайте прямо сейчас

Если вы занимаетесь разработкой вызывающих привыкание продуктов, письменно ответьте на следующие вопросы:

— Какие привычки требуются для вашей бизнес-модели?

— Какую проблему потребителей решает ваш продукт?

— Как пользователи решают эту проблему сейчас и почему она требует решения?

— Насколько часто потребители будут обращаться к вашему продукту?

— Какие действия людей вы хотите превратить в привычку?

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание, рецензии
и купить на сайте

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Mifbooks Mifbooks Mifbooks

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР
Максимально полезные книги