

Идеи, которые распространяются и побеждают

Новый бренд (или предложение нового продукта под существующим брендом) есть не что иное, как идея. *Заразные идеи имеют гораздо больше шансов на успех, чем незаразные.* Я называю такие идеи идеями-вирусами.

Чтобы распространять такие вирусы, нужно побольше «чихать». «Чихать» — значит неустанно рассказывать своим коллегам, друзьям или почитателям о новом продукте или услуге. «Чихают» те, кто распространяет идеи-вирусы. «Новаторы» и «передовики» — это те, кто первым покупает ваш продукт, но, если они не будут «чихать», они не смогут распространить вашу идею. Может быть, они слишком эгоистичны, чтобы делиться новой идеей со всеми; может быть, они не пользуются доверием окружающих. В любом случае, когда дело доходит до распространения идей, они представляют собой тупик.

На каждом рынке есть по-настоящему «заразные» покупатели, которые будут «чихать». Это чаще всего «передовики», но не всегда. При создании идеи-вируса поиски и привлечение на свою сторону таких «чихателей» имеют первостепенное значение.

Итак, как же создать заразную идею? Не пытайтесь создать продукт «для всех», потому что в результате это будет продукт «ни для кого». Все продукты «для всех» уже созданы, и свободных мест здесь нет. «Чихатели» на таких рынках имеют слишком большой выбор, они всем довольны, поэтому маловероятно, что вы их здесь чем-то заинтригуете.

Чтобы пробиться к «золотому месторождению», нужно найти свою нишу, а не пытаться захватить весь рынок. Если у вас будет своя ниша, вы сможете отвести себе ручеек от основного потока и создать идею-вирус, с тем чтобы она

сначала завоевала небольшой участок рынка, но тот, который действительно заинтересован в том, что вы продаете.

В этом случае гораздо больше шансов на то, что «передовики» этой ниши будут вас слушать и что «чихатели» здесь будут говорить о вашем продукте. И самое главное, что из-за ограниченных размеров рынка небольшое количество «зараженных» вашим вирусом доведет уровень «заболеваемости» до критической величины, которая вам и требуется для реализации идеи-вируса.

Затем, если ваш продукт достаточно хорош и если вам повезет, ваша новинка начнет распространяться. После того как она станет доминировать в своей первоначальной нише, она начнет распространяться дальше.

① Это не случайность, что одни продукты получают широкое распространение, а другие — нет. Диффузия идеи-вируса часто происходит благодаря тому, что все вирусные компоненты работают вместе. Насколько подходящая среда имеется для распространения вашего вируса? Как часто люди будут «чихать»? Насколько близко контактируют друг с другом потребители, среди которых вы хотите распространить идею? Много ли они общаются? Доверяют ли они друг другу? Какой репутацией пользуются распространители вируса? Каков срок жизни вашей идеи? Следует ли распространять ее очень быстро, чтобы она достигла цели прежде, чем утратит актуальность? Или у вашей идеи есть ноги и крылья и тогда имеет смысл вкладывать в нее средства на протяжении более длительного времени?

Задайте себе эти вопросы в отношении ваших новых продуктов, и вы поймете, какие из них имеют наилучшие шансы быть подхваченными и смогут распространяться. Именно эти продукты и идеи и следует запустить на рынок.

Большое непонимание

Проблема с книгами, о которых я говорил выше — *Crossing the Chasm*, *The Tipping Point*, *Unleashing the Ideavirus*, — заключается в том, что многие специалисты по маркетингу сделали совершенно неверные выводы.

Прочитав эти книги, многие решили, что либо описанные в них методы — это хитроумные уловки, которые срывают лишь время от времени, либо идеи в этих книгах естественны, повсеместны и воплощаются сами собой, что любая новая продуктовая идея становится идеей-вирусом, переходит в новое состояние и начинает распространяться по принципу цепной реакции. Начинает обманчиво казаться, что все потребители вашего продукта добровольно распространяют вашу идею, а вы можете спокойно дожидаться успеха.

В то же время бедолаги из Procter & Gamble, Nike и Colgate-Palmolive тратят четыре миллиарда долларов в год на рекламу.

И те, и другие неправы. Хотя идеи-вирусы и бывают иногда результатом везения (например, Macarena или Pet Rock), все же большинство успешных продуктов было запланировано такими уже с момента своего создания.

Маркетинг в посттелевизионном мире больше не заключается в том, чтобы сделать продукт привлекательным, интересным, приятным или смешным *после* того, как он задуман и создан. Теперь с самого начала создания продукта приходится задумывать что-то такое, что будет распространяться, что само собой станет источником идеи-вируса. Продукты и услуги, рассчитанные на взыскательного потребителя, призванные решать его проблемы, имеют несравненно больше шансов на успех. И говорят люди только о тех товарах, которые стоят того, чтобы о них говорили.

Ресурсы, которые вы раньше использовали на рекламу по телевидению и в СМИ, теперь направляются на решение технических проблем. Маркетинг сейчас требует гораздо большего количества времени, чем раньше. Теперь вам приходится тратить деньги на более ранней стадии процесса (и повторять этот процесс чаще).

Это стоит отметить особо: Фиолетовая корова — это отнюдь не дешевая возможность срезать углы. Однако это ваша самая лучшая и, возможно, единственная дорога к устойчивому росту.

Да, Фиолетовая корова — вещь недешевая, но она действует. Важно понять, что вкладывать деньги в Фиолетовую корову гораздо разумнее, чем даже в рекламу на играх Супербоула (финального матча ежегодного чемпионата по американскому футболу)*.

Кто слушает?

Простите меня за небольшое преувеличение. На фоне всего этого размахивания руками по поводу кончины телевизионно-промышленного комплекса и предсказаний о сокращении роли всех СМИ легко удариться в другую крайность и сделать вывод, что реклама сегодня вообще не работает и что потребитель игнорирует ее целиком и полностью.

Это, конечно, не так. Реклама все-таки работает: может быть, не так хорошо и эффективно, как раньше, но она привлекает внимание и обеспечивает рост объема продаж. Что касается затрат на нее, гораздо более эффективна целевая реклама, однако большая часть рекламы не является целевой. Такую рекламу можно сравнить с ураганом, который дует вдоль рыночной площади, затрагивая всех и вся, независимо от того, кто они и чего хотят. Огромные ресурсы здесь тратятся абсолютно впустую, и поэтому напрашивается вывод, что реклама не работает. Да, этот ураган иногда не дает вам повернуть головы, посмотреть по сторонам. Иногда, правда, весь рынок срочно нуждается в чем-то,

* Супербоул имеет репутацию самого дорогого рекламного времени (около 2 млн долларов за 30 секунд). Реклама в Супербоуле широко обсуждается и задает тон маркетинговым программам на год вперед. *Прим. ред.*

догадывается об этом, и покупатели готовы вас слушать. Ключевое слово здесь, однако, — это *иногда*.

Это «иногда» происходит исключительно редко. Настолько редко, что на это не приходится рассчитывать. Большое количество рекламы не доходит до своей аудитории, ведь покупателей может просто не оказаться на рынке в тот момент, когда рекламируется какой-то продукт, и уж тем более маловероятно, что информацию из рекламы кто-то распространит в своем окружении.

Сегодня работает совершенно иной тип рекламы. Почему? Что такого особенного есть в некоторых видах рекламы и некоторых продуктах, что делает их успешными, тогда как другие терпят неудачу? Почему маленькие текстовые объявления на сайте Google работают так хорошо, а яркие, большие и действующие на нервы баннеры на Yahoo! — так плохо?

Нужно посмотреть другими глазами на понятие мощности в маркетинговых уравнениях. В прошлом специалисты по маркетингу самостоятельно определяли свою целевую аудиторию. Хитроумные рекламисты очень старались, чтобы их реклама была направлена именно на ту покупательскую аудиторию, которая им нужна, и, конечно, чтобы в результате эта реклама достигала цели, то есть своей целевой аудитории. При этом они считали, что именно они будут определять, кто обратит внимание на их рекламу и когда.

Сегодня сложилась прямо противоположная ситуация. Выбор осуществляют потребители. Они выбирают, слушать им вас или нет. Как они это делают? Чем отличаются те, кто будет вас слушать, от всех остальных?

Большой секрет рекламных объявлений на Google заключается в том, что они контекстуально адекватны и показываются только тем, кому они нужны и интересны. Вы видите рекламу какого-либо продукта на Google только

после того, как ввели его название в системе поиска. Сравните это с тем, как реклама назойливо пытается влезть в жизнь потребителя, независимо от того, заинтересован он сейчас в данном рекламном предложении или нет, и почувствуйте разницу*.

В любое время и на любом рынке найдутся люди, которые будут вас внимательно слушать. Они хотят вас услышать. Они ищут ваш продукт по справочникам и журналам, они интересуются информацией о нем в Интернете. Некоторые из них будут вашими покупателями, некоторые же занимаются поисками просто ради самого увлекательного процесса.

Вот одна неплохая идея:

*Бессмысленно рекламировать
что-либо кому-либо, кроме заинтересованных
и влиятельных «чихателей»*

Рекламировать ваш продукт нужно тогда, когда потребители действительно его ищут, и в том месте, где они смогут его найти. Конечно, реклама даже для одного заинтересованного в ней человека принесет пользу, но гораздо лучше будет, если этот человек окажется «чихателем» и поделится информацией с друзьями и коллегами.

Конечно, трудно найти возможность часто рекламировать свой продукт для такой избранной аудитории. Поэтому все остальное время вам нужно вкладывать средства в Фиолетовую корову. Создавать продукты, услуги и технологии, которые будут настолько полезными, интересными и необычными, что рынок сам автоматически заинтересуется ими. Впрочем, нет: нужно разрабатывать продукты, услуги и технологии, которые рынок уже *ищет*.

* Более подробно эта концепция рассмотрена в книге Сета Година Permission Marketing. *Прим. ред.*

Сплошной обман

- JetBlue Airways* обманывает нас. Ее экономичная система, неперегруженные аэропорты, молодые сотрудники (не члены профсоюза) несправедливо дают ей преимущество.
- Starbucks обманывает нас. Она изобрела феномен кофейного бара, и теперь, когда мы говорим «кофе», мы думаем о Starbucks.
- Vanguard** обманывает нас. Ее экономичный индекс фондов делает невозможной конкуренцию для брокера, предоставляющего полный набор услуг.
- Amazon.com обманывает нас. Бесплатная доставка и огромный выбор этого онлайн-магазина дают ему преимущество над ближайшим «офлайн-новым» книжным.
- Google обманывает нас. Она сделала выводы из ошибок порталов первого поколения и выбросила весь ненужный информационный багаж своих предшественников.
- Wendy's*** обманывает нас. Ее гибкость позволяет представлять несколько салатов и закусок, что

* Авиакомпания, предлагающая очень низкие цены на перелеты между несколькими большими городами, чаще всего из небольших по размеру аэропортов регионального значения. *Прим. ред.*

** Финансовая компания, предлагающая популярные варианты инвестиций в индексные взаимные фонды, структура которых совпадает с основными фондовыми индексами, такими как Dow Jones Industrial Average и NASDAQ. *Прим. ред.*

*** Сеть ресторанов быстрого питания, конкурент компании McDonald's. *Прим. ред.*

привлекает к ней не только детей, но и значительную часть взрослых.

- Ducati обманывает нас. Из-за того, что она не делает мотоциклы для всего рынка, она может себе позволить специализироваться на высокодоходных удивительных машинах, которые быстро распродаются каждый год.
- НВО* обманывает нас. Показывая собственные шоу только раз в неделю, эта компания может сосредоточиться и снять сливки.

Ни одна из описанных компаний не применяет устаревшую технологию продаж, основанную на рекламе, для достижения успеха. Своим ушедшим в глубокую оборону конкурентам (которые очень нервничают) эти компании представляются самыми настоящими обманщиками и жуликами, потому что они играют не по их усредненным унылым правилам.

Почему вы еще не начали никого обманывать?

Кого это волнует?

Вы не можете заставить всех людей слушать. Но вы можете рассчитать, кто (все-таки!) будет вас слушать с наибольшей вероятностью, а затем продумать логическую аргументированную комбинацию, чтобы убедить слушателей в правильности вашего предложения.

Помните, что ваши крохоборские уступки вроде «немножко подешевле», «немножко получше» или «немножко попроще» для аудитории будут просто бессмысленной

* Платный телеканал, знаменитый сериалами собственного производства, такими как «Секс в большом городе». Канал существует на плату за подписку и не привлекает рекламодателей. *Прим. ред.*

тратой времени. Влиятельные «чихатели» — это люди с проблемами, которые они хотят решить. Они услышат вашу информацию, только если она сообщит им что-то выдающееся, а если нет, никто на вас даже и не взглянет.

Вопрос «Кто слушает?» ключевой не только для успеха отдельных продуктов, но и для состояния целых рынков. Возьмем в качестве примера классическую музыку.

Классическая музыка сейчас буквально умирает. Великие имена не производят никакого впечатления. Оркестры никем не финансируются. Не создаются и не записываются никакие коммерчески важные произведения.

Почему?

Потому что их никто не слушает.

У влиятельных «чихателей» уже есть вся достойная их внимания музыка, которую они когда-либо хотели приобрести. Все старые произведения, достойные записи, *уже* записаны, причем очень хорошо. «Чихатели» больше ничего не ищут.

А поскольку они больше ничего не ищут, покупатели, которые находятся справа от них на кривой и обычно ждут их совета, сейчас либо слушают просветительские радиопередачи, либо покупают уцененные диски с записями классической музыки. У записывающих компаний и оркестров нет рынка. Из-за того что меломаны перестали слушать, композиторы стали писать партитуры для кино или подстригать газоны, чтобы заработать на жизнь. Образовалась блокада внимания, и никто в музыкальном бизнесе не в состоянии повлиять на это. Продавцы музыки сегодня не могут профинансировать хорошую рекламу, чтобы заинтересовать «чихателей» и таким образом распространить информацию об интересной новой музыке. Поэтому весь рынок перестает работать.

И дело здесь не только в том, чтобы решить эту проблему в материальном отношении, например, улучшить рекламу — возможно, более эффективного способа просто не существует. У компании *NaXos*, которая продает очень дешевые уцененные музыкальные диски, дела идут замечательно. Почему? Потому что они организовали маркетинг своего продукта во всех формах, основываясь на идее, что «чихателям» нужны хорошие и дешевые диски уже знакомой им музыки. *NaXos* оказалась совершенно права. Рынок прекратил слушать, и *NaXos* осталась в выигрыше.

Бренд *Sony* для классической музыки не может конкурировать на этом рынке, потому что у этого гиганта другая стратегия выпуска продукта и его маркетинга. Поэтому у них ничего не получается.

Когда вы сталкиваетесь с рынком, на котором никто вас не слушает, самое разумное, что можно сделать, это уйти с этого рынка. Второй вариант — это набраться смелости и обратиться к концепции Фиолетовой коровы, запустить на рынок продукт или услугу, которая все-таки заставит нужных вам людей вас выслушать.

Не все покупатели одинаковы

Майкл Шрэйдж пишет о банке, в котором однажды выяснили, что десять процентов их клиентов пользуются услугами онлайн-доступа к счету *каждый день*, а остальные клиенты делают это примерно один раз в месяц. На первый взгляд банку в этой ситуации нужно сократить расходы на услуги в режиме онлайн, потому что этими услугами пользуются только новаторы и некоторые «передовики». Однако при дальнейшем изучении вопроса выяснилось, что вклады этих десяти процентов клиентов составляют семьдесят процентов всех вкладов банка.

Изучая диффузионную кривую, легко прийти к выводу, что лучше всего находиться в ее сочном, прибыльном и замечательном центре, где у вас будет больше всего покупателей. Однако это не совсем так. Часто лакомые кусочки находятся отнюдь не посередине. Банк, о котором мы говорили, мог бы основное внимание уделять своим клиентам-новаторам, чем привлечь бы еще больше клиентов, готовых пойти на риск. В результате число остальных, более консервативных клиентов сократится, возможно, они даже подыщут себе другой (менее выгодный) банк.

① Дифференцируйте своих клиентов. Определите наиболее выгодную их группу. Определите группу, которая будет «чихать». Определите, как вы будете разрабатывать, рекламировать и поощрять каждую группу. На всех остальных не обращайтесь абсолютно никакого внимания. Ваша реклама (и ваш продукт!) предназначена не для всех. Ваша реклама (и ваш продукт) предназначена тем клиентам, которых вы бы сами выбрали, будь у вас такая возможность.

Закон больших чисел

Завораживающая магия СМИ и Интернета основана на больших числах: 20 миллионов человек смотрят *The Sopranos**; 100 миллионов смотрят Супербоул; миллиард смотрит вручение «Оскара»; 3 миллиона человек используют KaZaA одновременно; 120 миллионов зарегистрированных пользователей имеют почтовый ящик на Yahoo! Цифры завораживают.

Что если хоть один из тысячи зрителей церемонии вручения «Оскара» попробует ваш продукт? Или каждый китаец даст вам по одному центу?

Проблема с большими числами заключается в том, что их почти всегда приходится множить на простую дробь с очень большим знаменателем. Если вы обращаетесь к аудитории

* Телевизионный сериал на платном канале HBO. *Прим. ред.*

в 100 миллионов человек и только 0,000001% из нее купит ваш продукт, то это означает, что вы продадите ровно одну единицу товара.

Несколько лет назад, когда я предсказывал закат рекламных интернет-баннеров в том виде, в котором они существовали, люди надо мной смеялись. В то время интернет-баннеры продавались по сто долларов за тысячу обращений.

Заказчики рекламы, которые изучали результаты своей рекламы (их было меньшинство), подсчитали, что каждый раз, когда они покупали тысячу баннеров, они получали от этого ровно ноль эффекта. Процент кликнувших на баннер составлял 0,000001. Закон больших чисел действовал.

Сегодня вы можете купить тысячный рекламный баннер меньше чем за доллар. Цена упала на 99%. На одном сайте я однажды купил 300 миллионов показов баннера за шестьсот долларов. Самое интересное, что на этой сделке деньги я потерял! С помощью 300-миллионного (больше чем все население США) баннера я продал товара меньше чем на 500 долларов.

По мере того как потребители все меньше и меньше внимания обращают на СМИ, СМИ перестают работать для маркетинга продукта. Конечно, всегда есть какие-то рекламные трюки, которые срабатывают (например, анимационные странички в Интернете или прямой эфир на телевидении), но в целом большинство рекламных роликов становится жертвой этой тенденции.

Небольшая компания SoundScan поставляет на рынок замечательный продукт. Работая в контакте с розничной торговлей и с компаниями, занимающимися звукозаписью, SoundScan знает совершенно точно, когда и сколько экземпляров каждого выпущенного музыкального альбома продано. Информация имеется обо всех торговых центрах по всей стране.

Что удивительно, так это то, как ужасно продаются многие альбомы. В «Нью-Йорк Таймс» сообщалось, что в 2002 году на рынке было представлено более 6000 альбомов крупнейших производителей музыки, однако лишь у 112 из них было продано больше полумиллиона экземпляров. Что нужно для того, чтобы найти незнакомого вам человека, заставить его выслушать вас и сделать так, чтобы он пошел в магазин и купил то, что вы продаете? Это очень непросто.

Почти на каждом рынке «ведущий» бренд имеет огромное преимущество перед конкурирующими с ним товарами. Это могут быть компьютеры, журналы мод, сайты, парикмахерские и др. Часто менее известные бренды вообще не имеют шансов. На рынке может быть очень много потребителей, но это очень занятые потребители, для них гораздо проще иметь дело с одним и тем же лидером. (Конечно, только до тех пор, пока этот лидер не перестанет быть интересным; после этого появится новый лидер, будь это автомобили, пиво или иллюстрированные журналы.)

Пример: Чип Конли

У моего друга и коллеги Чипа Конли больше дюжины отелей в Сан-Франциско. Один из его отелей, «Феникс», находится в самом неблагополучном районе города.

Чип купил этот отель (это вообще-то мотель) за бесценок. Он знал, что отель подходит не для всех. И действительно, что бы он ни делал с «Фениксом», почти никто не хотел в нем останавливаться.

Ну и что? «Почти никто» может быть вполне достаточно, если в отеле всего несколько десятков номеров. Чип перестроил весь отель. Он покрасил его броскими цветами, в номера положил журналы в стиле hip. Ультрасовременный



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

